



**UNSAM**

UNIVERSIDAD  
NACIONAL DE  
**SAN MARTÍN**

Lic. en administración y gestión empresarial

Proyecto de inversión: “Centro Fitness”

Alumnos:

Montaldi Jonathan

Robi Geraldine

Tutora: Mg. Laría Margarita

Fecha de presentación: 19/09/2019

## **Resumen Ejecutivo**

En el siguiente trabajo de investigación se plantea la evaluación de un proyecto de inversión para la puesta en marcha de un Centro Fitness exclusivo para mujeres, ubicado en el Partido de Tres de Febrero, Provincia de Buenos aires.

Basado en la investigación llevada a cabo se concluye que existe una mínima preferencia del público femenino hacia los gimnasios que atienden a un sólo género. Por lo que, ante la propagación de centros deportivos, interesa conocer si la apertura de un nuevo gimnasio puede ser rentable en las proximidades de un centro comercial, teniendo como particularidad la existencia de varios locales dedicados al deporte dentro de un rango de diez cuadras.

Por medio de diferentes herramientas se expone un análisis detallado de las características del negocio y del mercado.

**Palabras claves**

***Ventaja competitiva***

***Estrategia***

***Mercado***

***Costos***

***Inversión***

# Introducción

La intención de un allegado de abrir un gimnasio exclusivo para mujeres en la localidad de Loma Hermosa, lugar altamente competitivo debido a la cantidad de centros deportivos concentrados en la zona, nos llevó a pensar que dicha exclusividad podría ser un factor determinante para tener éxito y construir una ventaja competitiva.

En el siguiente trabajo de investigación, se desarrollará un proyecto de inversión para la apertura de un gimnasio femenino. Con la finalidad de conocer la viabilidad de este, se exponen diferentes herramientas de análisis que permiten conocer el entorno en el cual se desempeñará el negocio.

La investigación se encuentra dividida por capítulos:

- Capítulo 1: Metodología aplicada.
- Capítulo 2: Conceptos teóricos tratados durante todo el trabajo.
- Capítulo 3: Análisis de mercado donde operará el negocio.
- Capítulo 4: Análisis interno.
- Capítulo 5: Análisis económico - financiero.

Y en último lugar conclusiones, bibliografía y anexos.

# Índice

Capítulo 1 .....	7
Metodología.....	7
Capítulo 2 .....	9
2.1    Estado del arte .....	9
2.2    Marco Teórico .....	11
2.2.1    ¿Qué es un plan de negocios?.....	11
2.2.2    Armado de un plan de negocios.....	12
2.2.3    Plan de negocios orientado a empresa de servicios .....	13
2.2.4    Análisis estratégico del entorno actual de la empresa.....	14
2.2.4.1    Análisis del marco PESTEL.....	14
2.2.4.2    Análisis FODA.....	14
2.2.4.3    Las cinco fuerzas de Porter .....	15
2.2.5    Estrategias .....	17
Capítulo 3.....	19
3.1    Análisis del negocio .....	19
3.1.1    Idea del proyecto .....	19
3.1.1    Objetivo: .....	20
3.1.2    Misión, Visión y Valores.....	20
3.2    Estudios de mercado .....	22
3.2.1    Análisis del marco PESTEL.....	22
3.2.2    Análisis FODA.....	23
3.2.3.    Análisis de las cinco fuerzas .....	26
3.3    Descripción del servicio .....	30
3.4    Propuesta de valor .....	31
3.5    Justificación del estudio .....	31
3.6    Estrategias de comunicación .....	33
Capítulo 4.....	35
4.1.    Recursos Humanos.....	35

4.2	Recursos materiales .....	36
4.3	Organigrama .....	38
4.3.1	Distribución de tareas.....	38
4.4	Lay Out.....	40
4.5	Políticas de control.....	40
4.6	Requerimientos legales.....	41
Capítulo 5	.....	44
5.1	Análisis económico financiero.....	44
5.1.1	Costos fijos.....	44
5.2	Proyecciones financieras .....	46
5.2.1	Supuestos de proyección para ventas .....	46
5.2.2	Cuadro de proyecciones ventas.....	47
5.2.3	Supuesto de proyección para costos .....	49
5.2.4	Cuadro de proyecciones.....	50
5.2.5	Fuentes de financiamiento.....	53
5.3	Indicadores financieros .....	54
5.3.1	Tasa interna de retorno (TIR).....	54
5.3.2	Valor actual Neto (VAN) .....	55
5.4	Modelo Canvas .....	58
Conclusiones	.....	61
Bibliografía	.....	63
Anexos	.....	66

# Capítulo 1

## Metodología

### 1.1. Problema de investigación

¿Qué aspectos se deberían tener en cuenta para la apertura de un centro fitness y que este sea rentable en el corto plazo?

¿Se puede transformar la exclusividad femenina en una ventaja competitiva?

### 1.2. Objetivos de investigación:

Objetivo general: conocer la factibilidad del proyecto de inversión.

Objetivo secundario: investigar si la exclusividad de género se puede transformar en una ventaja competitiva.

### 1.3. Hipótesis

“Abrir un gimnasio exclusivo para mujeres en un ambiente de alta competitividad es rentable.”

### 1.4. Tipo de investigación

Los métodos de investigación elegidos para este proyecto son:

- Cuantitativo: se llevará adelante un relevamiento de datos real de una muestra considerable de la población a analizar, para conocer la demanda potencial, y la fidelidad que tienen los habitantes de las inmediaciones a los gimnasios ya instalados. Por otro lado, se buscará conocer los costos de servicios en la zona y el rango de precio de alquiler de los locales en el centro comercial próximo. A su vez, se realizará un análisis exhaustivo de la competencia, donde se buscará conocer los importes de las diferentes actividades que estos ofrecen, con el fin de estimar un precio competitivo. Los resultados obtenidos servirán para las futuras estimaciones económicas y financieras del negocio.
- Descriptivo: Se buscará analizar y desarrollar todos los factores a tener en cuenta para la puesta en marcha del negocio.

### 1.5. Instrumentos de recolección de datos

La recolección de datos será llevada a cabo por medio del análisis documental en primera instancia para adentrarnos a la investigación y presentar las bases del marco teórico.

Se utilizarán fuentes primarias y secundarias para la recolección de datos con posteriores proyecciones para determinar la rentabilidad y viabilidad del proyecto.

Por ende, las fuentes utilizadas serán:

- Consulta bibliográfica.
- Encuestas.
- Relevamiento de datos en fuentes secundarias de información.



## Capítulo 2

### 2.1 Estado del arte

- **Investigación y propuesta de plan de negocios para la instalación de una academia profesional de baile latino en la ciudad de Buenos Aires, Argentina.<sup>1</sup>**

En este trabajo el autor utiliza métodos documentales, descriptivos y cuantitativos para analizar el potencial real de poner en marcha una academia de baile de ritmos latinos en Capital Federal.

A través de una encuesta, el autor obtuvo el primer feedback con la gente para constatar la viabilidad del proyecto. Los resultados de esta sugirieron la instalación de la academia en Palermo, el barrio más elegido por los participantes de la muestra. Así también este instrumento permitió conocer una aproximación de la demanda real del emprendimiento y los precios que estarían dispuestos a abonar los encuestados por el servicio.

El siguiente paso de este trabajo fue analizar la situación de los factores del macro y micro-entorno que afectan al negocio a través de un análisis PESTEL (político, económico, socio-cultural, ecológico, legal), las cinco fuerzas de Porter y el análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) para determinar cómo estaría la empresa posicionada ante la competencia y sus clientes.

El autor plantea una estrategia de valor diferente a la de sus competidores, a través de profesores capacitados en competencias internacionales para aquellos alumnos que estén interesados en participar en las mismas.

Teniendo en cuenta el público al que apuntará el negocio, el plan de Marketing se basará en herramientas tecnológicas on-line: Blogs, redes sociales y publicidad digital destinada al segmento objetivo (páginas web de fitness, especializadas en baile y publicidad dirigida a segmentos jóvenes en Facebook).

Finalmente, se elaborará un análisis económico y financiero a cinco años para ver la evolución que tendrá el negocio a mediano plazo y su rentabilidad a través de la TIR (Tasa interna de retorno) y VAN (valor actual neto).

---

<sup>1</sup> Nieto, M. R. (2016). *Investigación y propuesta de plan de negocios para la instalación de una academia profesional de baile latino en la ciudad de Buenos Aires*. Buenos Aires.

El estudio arroja una tasa de retorno favorable y una rentabilidad aceptable para la inversión, por lo que el autor recomienda la ejecución del proyecto con todos los planes y recursos en él definidos.

- **Plan de negocios: TRAINING & TRAINING<sup>2</sup>.**

El Trabajo de investigación comienza narrando a los lectores sobre el cambio de vida que proyecta el que va a ser el dueño del nuevo centro fitness y en el cual, durante todo el primer capítulo expone cuales son las diferentes políticas, las propuestas de valor, los objetivos esperados, y un monto estimado que se necesitará de financiación, en todos los ítems, se deja ver el análisis que se realizó para llegar a tales condiciones.

En los siguientes capítulos los autores desarrollan un análisis de mercado, considerando los diferentes entornos dinámicos en donde se encontrará el centro de actividad, también se muestra un arduo análisis de la competencia.

Concluidos los análisis, se prosigue a una visión introspectiva mediante la ejecución de un análisis FODA, la determinación de objetivos a corto, mediano y largo plazo, y la segmentación de mercado.

Por último, se realiza una comparativa entre la estrategia y tácticas para conseguir lo mencionado anteriormente, expresado en un plan financiero.

- **Formulación y Evaluación de Proyecto de Inversión de un Centro de Fitness en la ciudad de General Pico, La Pampa. <sup>3</sup>**

El autor tiene como propósito la instalación de un centro de Fitness y nutrición exclusivamente para mujeres. Comienza su desarrollo haciendo un estudio de mercado en el cual realizó encuestas a mujeres de entre 17 y 70 años para conocer sus preferencias y con los resultados poder determinar el precio del servicio y poder realizar una demanda proyectada. A continuación, realiza el análisis de las cinco fuerzas de Porter y análisis FODA para poder determinar el micro-entorno que afecta al negocio.

Una vez analizado el entorno efectúa el estudio de los costos para poner en marcha el gimnasio y lleva adelante el análisis económico financiero del proyecto mediante un flujo de fondos proyectado a cinco años y determina la rentabilidad a través de la TIR y VAN, lo que

---

<sup>2</sup> Cavareña, J., Vigoya, C., Mahecha, P., Gomez, J., & Gaviria, N. (2011). *TRAINING & TRAINING*. Colombia.

<sup>3</sup> Orelia, A. P. (2010). *Formulacion y evaluacion de proyectos de inversion de un centro fitness en la ciudad de General Pico*. General Pico, La Pampa.

resulta favorable frente a los activos financieros que ofrece el mercado. Concluye exponiendo que es propicio llevar adelante el proyecto debido a la rentabilidad mostrada por la TIR y siendo el periodo de recupero de inversión menor a la vida útil del proyecto.

## **2.2 Marco Teórico**

### **2.2.1 ¿Qué es un plan de negocios?**

Un plan de negocios es un instrumento que se utiliza para documentar formalmente los aspectos del negocio y estrategias para alcanzar su meta más importante: la rentabilidad. Otras finalidades para realizar un plan de negocio son las siguientes:

- Obtener financiamiento para empezar un negocio o ampliarlo.
- Ser más organizado y aumentar las probabilidades de éxito.
- Clarificar metas, objetivos y estrategias de la empresa.
- Elaborar un plan para comprar un negocio.
- Elaborar un plan financiero para mejorar la rentabilidad.
- Identificar nuevos mercados y oportunidades de negocio.
- Mejorar la eficacia y la administración de las operaciones.

El plan de negocios busca dar respuestas adecuadas, en un momento específico, a las cinco grandes preguntas que todo empresario, inversionista, financista, proveedor o comprador, desea resolver:

- ¿Qué es y en qué consiste la empresa?
- ¿Quiénes dirigirán la empresa?
- ¿Cuáles son las causas y las razones para creer en el éxito empresarial?
- ¿Cuáles son los mecanismos y las estrategias que se van a utilizar para lograr las metas previstas?
- ¿Qué recursos se requieren para llevar a cabo la empresa y qué estrategias se va a usar para conseguirlos?

A la hora de redactar, se debe ser claro y conciso, de manera que pueda entenderlo fácilmente otra persona. Además tiene que ser convincente, ya que de ello depende conseguir o no el financiamiento necesario.

Lo que diferencia un plan de negocios exitoso de uno destinado al fracaso es la evaluación periódica, para comprobar en donde se encuentra uno respecto a las metas planificadas. Si se observa que las metas del negocio difieren de lo planeado, hay que realizar los ajustes necesarios para no perder de vista el objetivo previsto.

### 2.2.2 Armado de un plan de negocios.

Si bien cada proyecto es diferente, a la hora de armar un plan de negocios se debe tener en cuenta ciertos puntos básicos:

**Estructura ideológica:** es la cara principal de la empresa donde se va a describir la idea primordial del negocio y los objetivos a alcanzar. En este apartado se desarrollará la misión, la visión a futuro del proyecto y los valores, que son las reglas bajo las que se conducirá la organización a la hora de cerrar un trato con clientes, proveedores, inversionistas y colaboradores. Las ventajas competitivas que reflejan los motivos por los que el producto y/o servicio tendrá éxito en el mercado, lo que dependerá tanto del valor agregado como el conocimiento en el mercado a ingresar. Otro punto para tener en cuenta en la estructura ideológica es el compromiso de uno con el proyecto, el porqué de emprender, que implica reconocer las habilidades y calcular cuánto tiempo se destina al negocio.

**Estructura del entorno:** se analizará la industria y el mercado en el que se desarrollará la empresa. Se necesitará conocer el comportamiento del sector y lo que demanda el público meta. Una herramienta que se suele utilizar para este punto es el análisis FODA, el cual nos permite conocer las fuerzas y debilidades del negocio; es decir, variables internas que se pueden controlar; y las oportunidades y amenazas, las cuales son externas y más impredecibles. Posterior al análisis FODA se deberá poner énfasis en los siguientes puntos:

- Público meta: quienes utilizarán el servicio, el rango de edades al que se dirigirá el negocio, profesiones, ingresos promedios, hábitos y costumbres.
- Investigar datos demográficos del mercado: donde se analizará el crecimiento del mercado en los últimos años, empresas líderes, tendencias de consumo.
- Estudiar a los competidores: investigar el valor agregado de la oferta de la competencia, los precios que ofrecen, canales de distribución que utilizan, estrategias de venta y mercadotecnia.

**Estructura mecánica:** se incluyen las acciones que hay que ejecutar para lograr el éxito del negocio, los objetivos de la compañía y las estrategias para lograrlos. Los puntos claves a incluir en este apartado son:

- Canales de distribución: los medios a través de los cuales los clientes potenciales tendrán acceso a la oferta.
- Estructura de venta: el número describe la cantidad de vendedores que se necesita para iniciar, así como su perfil y las habilidades requeridas para colocar la oferta en el mercado con éxito.
- Canales de comunicación: las redes sociales por sus bajos costos y su gran alcance.
- Precios del producto/servicio: determinará, de acuerdo con el análisis de la competencia, en qué rangos oscilan los precios.

**Estructura Financiera:** por medio de cálculos y proyecciones se analiza la viabilidad de la idea, referido a términos económicos. Los reportes fundamentales a utilizar para el análisis financiero son: el balance general, el estado de resultado proyectado, el flujo de caja, el punto de equilibrio y los análisis de escenarios tanto optimistas como pesimistas.

**Recursos humanos:** es importante que se delimiten funciones, responsabilidades, sueldos y prestaciones de acuerdo con el rol que se tenga. Lo recomendable es realizar un organigrama describiendo las funciones de cada puesto, las responsabilidades, el perfil y habilidades requeridas para dicho puesto y los sueldos y prestaciones.

### 2.2.3 Plan de negocios orientado a empresa de servicios

Según Balanko & Dickson, “La gran diferencia entre elaborar un plan de negocios para una empresa de servicios y otro para un negocio basado en un producto, es que en el primer caso el negocio vive o muere de acuerdo con la impresión que deje. Cuando compra un producto, inclusive si se carece de servicio, usted aún tiene el producto, pero en un negocio de servicio éste es todo lo que usted tiene”<sup>4</sup>

Por lo tanto, a la hora de desarrollar el plan de negocio hay que poner especial esmero al área de atención al cliente y cómo capacitar a los recursos humanos.

---

<sup>4</sup> Balanko, G., & Dickson. (2008). *Como preparar un plan de negocios exitoso*. Mexico : McGraw-Hill  
Obtenido de:  
[https://www.academia.edu/28380991/Como\\_Preparar\\_un\\_Plan\\_de\\_Negocios\\_Exitoso\\_Greg\\_Balanko](https://www.academia.edu/28380991/Como_Preparar_un_Plan_de_Negocios_Exitoso_Greg_Balanko)

#### 2.2.4 Análisis estratégico del entorno actual de la empresa

Todo plan de negocios necesita un estudio previo a su puesta en marcha del sector y el mercado en el que se adentrará. Se realizará una evaluación del entorno actual y una estimación de este a futuro, a través de las tres herramientas que se definirán a continuación.

##### 2.2.4.1 Análisis del marco PESTEL

Dicha herramienta permite definir el macroentorno a través de una serie de factores externos. Estos pueden ser de carácter político, económico, sociocultural, tecnológico, ecológico y legal.

A continuación, se exponen algunos ejemplos para tener en cuenta:

- Políticos: factores asociados con las políticas de gobierno que puedan influir en la actividad de la empresa.
- Económicos: ciclos económicos, crisis, tasas de interés, inflación, niveles de renta.
- Socioculturales: tendencias en la sociedad, gustos, forma de comunicar, cambios demográficos.
- Tecnológicos: inversión en I+D, aparición de nuevas tecnologías, uso de las TIC.
- Ecológicos: leyes de protección medioambiental, regulación sobre consumo de energía, calentamiento global, reciclaje.
- Legales: licencias, derechos de propiedad, leyes de seguridad social.

Se deberá analizar en qué medida cada uno de estos factores macro ambientales podría influir positiva o negativamente en la empresa e intentar predecir qué va a suceder en un futuro, para tenerlo en cuenta a la hora de definir las estrategias de la empresa.

##### 2.2.4.2 Análisis FODA.

Esta herramienta es fundamental para obtener una visión más realista de la situación en que se encontrará la empresa cuando comience a operar. La misma permite trazar cursos de acción sobre la base de un diagnóstico, tanto interno como externo, mediante un cuadro

de situación que resume las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que enfrenta una empresa.

Diagnóstico interno: Las debilidades y fortalezas son los aspectos internos d o del emprendedor que afectan las posibilidades de éxito de una estrategia. Por ejemplo, el desconocimiento del mercado, la falta de capital y la inexperiencia suelen ser debilidades de muchos negocios que se inician; mientras que el entusiasmo, la capacidad de trabajo y las ganas de crecer están entre las fortalezas comunes.

Diagnóstico externo: Las oportunidades y amenazas surgen del contexto, es decir, de lo que ocurre o puede ocurrir fuera de la empresa. Por lo general estos eventos no pueden ser influenciados, sino que se dan en forma independiente. Un cambio en el marco legal o impositivo, una tendencia en el consumo, la llegada de una nueva tecnología o un cambio de estrategia por parte de un competidor pueden aumentar las posibilidades de éxito (oportunidades) o disminuirlas (amenazas).

Una vez registradas las principales oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades del negocio, se procederá a formular estrategias que concilien o alineen los factores internos y externos, de la siguiente manera:

- Estrategias que utilicen las fortalezas para aprovechar oportunidades.
- Estrategias que permitan superar debilidades aprovechando oportunidades.
- Estrategias que utilicen fortalezas para evitar o reducir el efecto de amenazas.
- Estrategias que permitan a la vez superar debilidades y evitar amenazas.

Se deberá seleccionar las estrategias que permitan alcanzar de la mejor manera posible la misión y los objetivos de la empresa.

#### 2.2.4.3 Las cinco fuerzas de Porter

Propuesto por Michael Porter en 1979, este modelo esquematiza de una manera simple y práctica, la formulación de un análisis de cada sector industrial.

A partir del mismo la empresa puede determinar su posición actual para seleccionar las estrategias a seguir. Según este enfoque sería ideal competir en un mercado atractivo, con altas barreras de entrada, proveedores que trabajen con políticas de financiación accesibles, clientes atomizados, pocos competidores y sin productos sustitutos importantes. El modelo de Porter postula que hay cinco fuerzas que conforman básicamente la estructura de la industria. Estas delimitan precios, costos y requerimientos de inversión, que constituyen los factores básicos que explican la expectativa de rentabilidad a largo plazo,

por lo tanto, el atractivo de la industria. De su análisis se deduce que la rivalidad entre los competidores viene dada por cuatro elementos o fuerzas que, combinadas, crean una quinta fuerza.

Este análisis sectorial abarca el entorno más cercano a la empresa, permitiendo obtener criterios decisivos para la formulación de las estrategias competitivas que plantean el posicionamiento de esta.

Es preciso conocer los principales elementos del mercado que sirven de base a las cinco fuerzas que intervienen en un sector industrial:

- Amenaza de entrada de nuevos competidores: el mercado o el segmento no es atractivo dependiendo de si las barreras de entrada son fáciles o no de franquear por nuevos participantes que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado.
- Rivalidad entre los competidores: para una corporación será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente estará enfrentado guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos.
- Poder de negociación de los proveedores: un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido (con el agravante de si los insumos que suministran no tienen sustitutos o son escasos y de alto costo). Tampoco si el proveedor decide estratégicamente integrarse hacia adelante y, por ejemplo, adquiere los canales de distribución o lugares donde se distribuye un producto.
- Poder de negociación de los compradores: un mercado o segmento no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene muchos sustitutos, no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, lo que permite que se puedan hacer sustituciones por igual o a un costo menor. Las crecientes exigencias de grandes compradores están enfocadas en la reducción de precios, mayor calidad y mejor servicio, por lo tanto, una corporación verá afectados sus márgenes de utilidad. La situación empeoraría si los compradores deciden integrarse hacia atrás y, por ejemplo, adquieren a sus proveedores o producen sus propios insumos.



- Amenaza de ingreso de productos sustitutos: un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales, se encuentran en un estado más avanzado tecnológicamente, o pueden penetrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la corporación y de la industria.

### 2.2.5 Estrategias

El concepto de estrategia es muy amplio, la esencia del mismo no es otro que brindarle a la organización un camino claro en donde, a través de diferentes acciones, se administren de una manera eficiente los recursos disponibles para lograr las metas propuestas en cada etapa y alcanzar los objetivos en los tiempos previstos.

Grandes autores que perduran en el tiempo aportaron diferentes perspectivas sobre su conceptualización. Por ejemplo, Peter Druker dice que “la estrategia significa el pensamiento analítico y el compromiso de los recursos”<sup>5</sup>. Por otro lado, Igor Ansoff define a la estrategia como “un hilo conductor que corre entre las actividades de la empresa, los productos y los mercados”<sup>6</sup>. Y, a su vez, Johnson , Sholes, & Whittington manifiestan que “la dirección y el alcance de una organización a largo plazo permite lograr una ventaja en un entorno cambiante mediante la configuración de sus recursos y competencias con el fin de satisfacer las expectativas de las partes interesadas”<sup>7</sup>.

Cabe aclarar que las estrategias deben estar formuladas en relación con el ambiente competitivo en el cual se desarrolla el negocio, y deben ser revisadas y reformuladas periódicamente debido al ambiente dinámico en el que actuamos hoy en día.

Existe una variedad de estrategias, aunque el tipo o tamaño de organización no condicionan el uso exclusivo de ellas, es cierto que desde un punto de vista teórico las estrategias están descritas por categorías dependiendo el nivel de desarrollo o tamaño que tengan las empresas.

Para dar una respuesta a la presión de estas cinco fuerzas, Porter desarrolla el concepto de estrategia competitiva, siendo estas comunes y aplicables para cualquier negocio sin importar la situación que están atravesando. Comúnmente conocidas como estrategias genéricas. Estas brindan a las empresas las direcciones de acción que pueden lograr una mayor captación del mercado, una potente defensa hacia las crisis económicas o bien generar barreras de entrada hacia los nuevos competidores.

---

<sup>5</sup> Ficarra, Casino, Mondino, & Stura, (2009). La dirección estratégica. Pág. 18

<sup>6</sup> Ficarra, Casino, Mondino, & Stura, (2009). La dirección estratégica. Pág. 18

<sup>7</sup> Johnson , Sholes, & Whittington, (2006). Dirección estratégica. Pág.10

Las estrategias genéricas son:

Liderazgo en costos: Desde el punto de vista de un pensamiento sistémico, toda la organización debe reducir los costos, y mejorar su optimización de recursos, para que el impacto de esa reducción pueda influir en los precios de los productos/servicios generando así la posibilidad de una mayor participación de mercado.

Diferenciación: La empresa debe generar servicios/productos que sean percibidos con un valor agregado diferente o exclusivo por los clientes, donde estos voluntariamente acepten abonar más por el mismo.

Enfoque: La empresa se concentra en satisfacer segmentos bien definidos, de población, de productos o geográficos.

Para una empresa de servicios es muy importante atraer clientes potenciales y mantener a los actuales, realizando estrategias de atracción y relacional, aportando valor para ganarse la confianza de los clientes.

## Capítulo 3

### 3.1 Análisis del negocio

#### 3.1.1 Idea del proyecto

El proyecto FITFEMME comenzó a partir de la posibilidad real de alquilar un espacio donde poder desarrollar actividades deportivas. Desde la premisa de que la mayoría de las mujeres se sienten incómodas y observadas en gimnasios mixtos, se plantea que sólo concurren mujeres, para que puedan liberarse de las inquietudes y disfrutar de la clase sin ningún tipo de inhibición, donde se fomenta desde ese enfoque la perpetuidad en el tiempo de la concurrencia. Como a priori no se contará con un espacio amplio, las actividades que se desarrollarán serán aeróbicas y de musculación localizada sin aparatos.

Se pretende que en el gimnasio no sólo se realicen actividades física, sino transmitir de una manera sencilla los beneficios de cada actividad y la forma correcta de trabajar los músculos, a fin de evitar lesiones y optimizar el trabajo realizado en término de rendimientos.

El negocio estará categorizado, en el corto plazo, como un micro-emprendimiento donde los recursos son limitados, y el personal a cargo es escaso, no contará con más de cinco personas. El emprendedor deberá registrarse como monotributista para poder llevar a cabo dicho emprendimiento.

En los siguientes capítulos se analizarán los requisitos necesarios para el registro y posteriormente, en el análisis financiero, se determinará la categoría a la cual se deberá inscribir.

El gimnasio estará ubicado<sup>8</sup> en el partido de Tres de Febrero, localidad de Loma Hermosa. Según las proyecciones realizadas por el centro de estadística provincial, el partido cuenta con una población estimada de 344.011<sup>9</sup> habitantes en el año 2019. En parámetros

---

<sup>8</sup> Ver anexos 1: Ubicación

<sup>9</sup> Ministerio de economía. Dirección provincial de estadística. (31/08/2019)  
[http://www.estadistica.ec.gba.gov.ar/dpe/images/Proyecciones\\_x\\_municipio\\_\\_2010-2025.pdf](http://www.estadistica.ec.gba.gov.ar/dpe/images/Proyecciones_x_municipio__2010-2025.pdf)

generales, la localidad posee un total de 18.576 habitantes de los cuales el 52,42% pertenece al género femenino.

Para la realización de la actividad se contará con un local, de aproximadamente 100 mts. cuadrados, sobre Ruta 8, cercano a un centro comercial y de fácil acceso a la autopista del Buen Ayre. A su vez, a metros de la ubicación elegida, se encuentra la parada del Metrobús donde pasan más de cinco líneas de colectivos.

Dicha ubicación se considera propicia para el negocio por diversos factores. Desde el punto de vista del público objetivo, la cercanía con el centro comercial permite la posibilidad de realizar las compras cotidianas antes o después de la actividad física, por lo que el tiempo de traslados hacia otros supermercados o negocios se minimiza, facilitando así que el público pueda destinar ese tiempo a concurrir al centro.

#### 3.1.1 Objetivo:

Mejorar la calidad de vida de cada una de las clientas ofreciendo diversas actividades en base a sus necesidades.

##### Objetivos a corto plazo

- Sumar actividades<sup>10</sup> como reggaeton, strong zumba y talleres de musculación.
- Ser reconocido por la población femenina mediante el marketing en redes sociales.

##### Objetivos a mediano plazo

- Superar la competencia en visibilidad y clientes.
- Fidelidad de clientes.
- 

#### 3.1.2 Misión, Visión y Valores.

**Misión:** Generar a través de la exclusividad las condiciones más favorables y elocuentes para que todas las mujeres que concurran a este gimnasio se sientan libres y seguras para realizar las actividades que más les guste, ayudándoles a cumplir sus metas estéticas y/o de liberación mental.

---

<sup>10</sup> Ver anexo 2: Descripción de actividades

**Visión:** Ser una empresa reconocida y distinguida por la población femenina de la ciudad de Loma Hermosa, cumpliendo con las expectativas de las clientas, proporcionando soluciones para cada una de sus necesidades de salud y belleza corporal través de las distintas actividades.

**Valores:**

- Compromiso con la Calidad

La empresa se proyecta a través de procesos de mejora continua, que nos sirve como herramienta en el camino hacia la prestación de un excelente servicio.

- Bienestar Social

Nos enfocamos en mejorar la salud y relaciones interpersonales de los clientes, mediante una amplia gama de actividades deportivas.

- Empatía:

La intención es percibir y comprender el estado emocional y sentimental de los clientes, ya que en algún momento todas las personas de la empresa estuvieron en su lugar, es decir buscando mejorar su condición física.

- En sus comienzos se contará con un servicio de emergencia médica (Medicardio), dejando esto en claro al momento de la inscripción.
- Orientación al cliente.

La escucha es un valor empresarial que implica libertad de expresión. Es muy importante que los clientes se sientan escuchados y que se tomen en cuenta sus opiniones para poder seguir progresando.

- Transparencia.

La relación con los clientes se basa en la confianza y esta se obtendrá a través del cumplimiento de lo prometido.

## 3.2 Estudios de mercado

### 3.2.1 Análisis del marco PESTEL

Las cuestiones políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ecológicas y legales del país y, más aún a nivel internacional, suelen ser de suma importancia para el análisis de futuras inversiones. El análisis PESTEL proporciona un marco sólido utilizado por las corporaciones globales y multinacionales para desarrollar tácticas específicas que permitan mitigar los riesgos involucrados en la ejecución de su visión en entornos desconocidos. Aplicamos a continuación este marco al análisis de la situación de la empresa.

Las futuras elecciones presidenciales generan un ambiente de incertidumbre fundamentalmente respecto a las medidas económicas que se implementen. Esto podría traer aparejado, entre otras cosas, una disminución en el poder adquisitivo de los ciudadanos y, por ende, una alta recesión, lo que impactaría directamente en cualquier tipo de negocio, sobre todo si se trata de un servicio prescindible como podría ser el tipo de actividad que se plantea en este proyecto.

A nivel social, los argentinos, sobre todo los habitantes de las grandes urbes, son en su mayoría influenciados por las modas y tendencias que provienen en gran parte de las redes sociales. Es por ello que es menor el porcentaje de las personas que realizan actividad física para cuidar su salud y, en cambio, se inclinan a mejorar su imagen, lo que repercute directamente en lo que se le muestra al otro como una forma de ser aceptado en determinado segmento a los que se quiere/anhela pertenecer.

No obstante, gracias a la influencia de las tendencias que se transmiten a través de los distintos medios de comunicación, se van produciendo cambios en los hábitos de consumo. La implementación de la “Moda Fit” en los últimos años provocó que una mayor cantidad de personas se preocupen por su salud y estética, lo que conlleva a una mayor demanda para los centros de actividad física.

En el caso particular del negocio, la tecnología no es un agente que influya significativamente sobre la empresa, puesto que el servicio no apunta a la innovación a través de la tecnología sino a través de la exclusividad.

En la Provincia de Buenos Aires los Institutos, Academias, Centros Deportivos o Gimnasios, están regidos por la ley 12.329<sup>11</sup>, de la cual podemos destacar las siguientes reglamentaciones:

- Se deberán contar obligatoriamente con la dirección y/o supervisión de un profesional con el título de profesor en Educación Física otorgado por una Universidad pública o privada reconocida oficialmente.
- Se deberá realizar la habilitación de instalaciones deportivas.
- Está prohibido la venta de medicamentos y/o sustancias anabólicas.
- Las personas que quieran realizar cualquier tipo de actividad deberán presentar un apto físico.
- Se deberá contar con cobertura de emergencias médicas y un seguro de responsabilidad civil.

### 3.2.2 Análisis FODA

#### **Debilidades:**

- Incertidumbre financiera ya que no se conoce cómo va a evolucionar el negocio.
- No considerarse bien/servicio de primera necesidad.
- Poco personal.
- Escasa difusión del negocio.
- Empresa nueva sin clientes frecuentes.

#### **Oportunidades:**

- Es un emprendimiento innovador para la zona ya que la competencia no brinda la misma variedad de actividades.
- No existe un ambiente de entrenamiento exclusivo para mujeres en la zona.
- La “Onda Fit” de esta época crea una necesidad y un nicho de mercado insatisfecho más interesado en su salud y aspecto físico.
- No hay plazas ni zonas para hacer actividades al aire libre cerca de la zona comercial.

---

<sup>11</sup> Ley 12329. (20/08/2019). Obtenido de <http://www.gob.gba.gov.ar/legislacion/legislacion/l-12329.html>

- Actividades acorde a las modas actuales.

#### **Fortalezas:**

- Personal experimentado y profesional.
- Materiales de entrenamiento nuevo y exclusivo para cada actividad.
- Precios accesibles.

#### **Amenazas:**

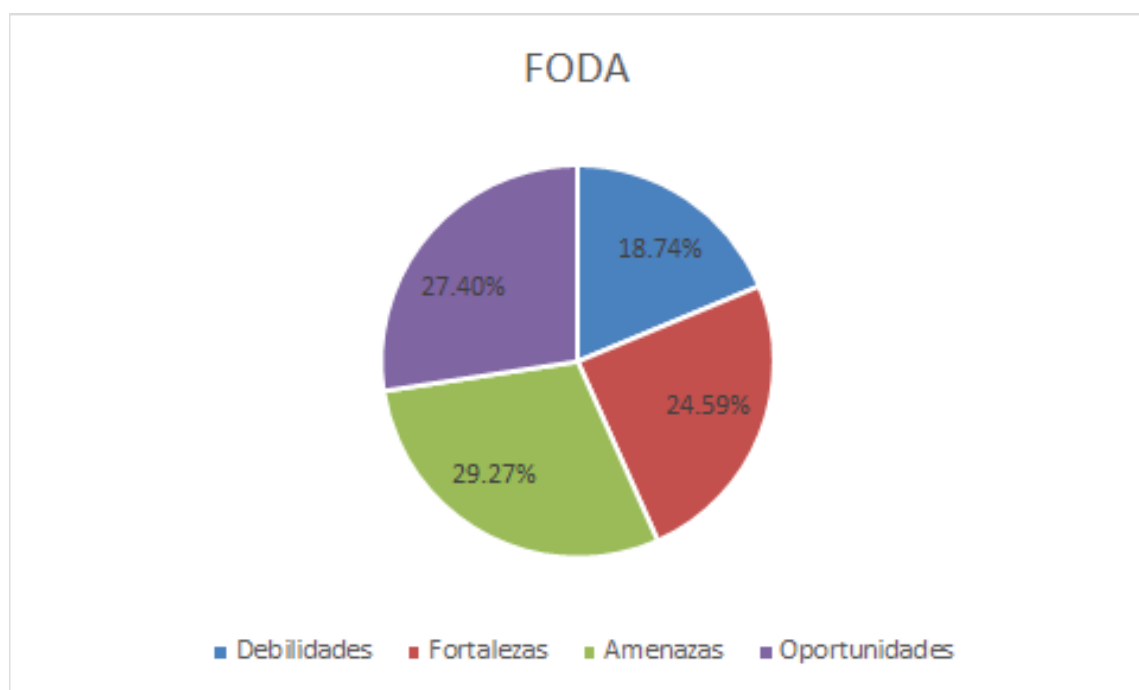
- Posibilidad de imitación por parte de la competencia en cuanto a actividades.
- Situaciones inherentes a la economía del país.
- Competencia instalada hace mucho tiempo.

<b>Factores a analizar <sup>12</sup></b>	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Peso ponderado</b>	<b>%</b>
<b>Debilidades</b>				<b>18,73%</b>
Incertidumbre financiera ya que no se conoce cómo va a evolucionar el negocio.	0,1	3	0,3	
Empresa nueva sin clientes habituales.	0,1	1	0,1	
No considerarse bien/servicio de primera necesidad	0,15	2	0,3	
Poco personal	0,05	1	0,05	
Escasa difusión del negocio	0,05	1	0,05	
<b>Fortalezas</b>				<b>24,59%</b>
Personal experimentado y profesional	0,25	3	0,75	
Precios accesibles	0,15	1	0,15	
Materiales de entrenamiento nuevos y exclusivos para cada actividad	0,15	1	0,15	
<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>1,85</b>	
<b>Amenazas</b>				<b>29,27%</b>
Posibilidad de imitación por parte de la competencia en cuanto a metodología de trabajo.	0,25	2	0,5	

<sup>12</sup> Fuente: elaboración propia



Competencia instalada hace mucho tiempo	0,25	3	0,75	
<b>Oportunidades</b>				<b>27,4%</b>
Es un emprendimiento innovador para la zona, ya que la competencia no brinda la misma disponibilidad horaria de actividades	0,1	3	0,3	
No existe un ambiente de entrenamiento exclusivo para mujeres en la zona.	0,15	3	0,45	
La "onda Fit" de esta época crea una necesidad y un nicho de mercado insatisfecho más interesado en su salud y aspecto físico.	0,05	1	0,05	
No hay plazas ni zonas para hacer actividades al aire libre cerca de la zona comercial	0,1	2	0,2	
Estacionalidad favorable para la fecha de apertura por la cercanía del verano.	0,03	1	0,03	
Actividades acorde a las modas actuales	0,07	2	0,14	
<b>Total</b>			<b>2,42</b>	<b>1</b>



13

### 3.2.2.1. Conclusiones del análisis FODA

Tanto el análisis interno como externo reflejan proporcionalidad de resultados. Las amenazas que presenta el sector son propias de las barreras de entrada que generan aquellos negocios que cuentan con alta experiencia en su rubro, como así también el reconocimiento que poseen todos ellos en la zona.

En cuanto a las oportunidades que se representan, son derivaciones de un mundo en donde todo el tiempo se hace foco sobre la importancia de la ejercitación diaria y la construcción de hábitos saludables. Además, hoy en día la reivindicación de la mujer en la sociedad genera la posibilidad de que un centro deportivo exclusivo para mujeres otorgue un mayor grado de satisfacción para aquellas necesidades que, tal vez, en centros mixtos no se alcancen.

El análisis interno no hace más que exponer la situación con la que comienza cualquier emprendimiento. Aunque la fortaleza de una idea innovadora y la posibilidad de poder acceder a un lugar con gran visibilidad, la escasez de recursos provoca grandes dificultades a la hora de establecerse, debido al exhaustivo control que se deberá realizar para utilizar los mismo de manera eficiente, y la casi permanente promoción que deberá prever el negocio para lograr captar un público que tiene ya establecidos sus lugares deportivos.

### 3.2.3. Análisis<sup>14</sup> de las cinco fuerzas<sup>15</sup>

Existe una amplia rivalidad comercial en la zona, en un rango no mayor a cinco cuadras coexisten varios centros deportivos, que si bien son diferenciados en cuanto a su ventaja competitiva, todos ellos poseen actividades aeróbicas que pueden desarrollar tanto mujeres como hombres.

Aumentando la rivalidad, a quince cuadras del centro comercial Primero de Mayo, existe otro de menor tamaño, donde conviven en un rango de seis cuadras aproximadamente otros centros deportivos. Estos no cuentan con una ventaja competitiva a simple vista, aunque es una realidad que a priori atraerán una porción de público potencial. Para un análisis más exhaustivo, se procedió a recorrer los diferentes gimnasios para conocer las instalaciones y servicios.

#### Gimnasio Free Gym

---

<sup>14</sup> Fuente: recolección de datos del mercado.

<sup>15</sup> Las 5 fuerzas de Porter. Clave para el éxito de las empresas. (25/07/2019)  
<https://www.5fuerzasdeporter.com/>

Ubicación: sobre el paseo comercial Primero de Mayo, a una cuadra y media de Ruta 8.

Amplitud horaria: de 8 A.M hasta 22:00 P.M

Público: Hay actividades a partir de los 6 años. Hombres y mujeres.

Descripción: El gimnasio tiene una antigüedad aproximada de diez años, posee gran variedad de actividades que atrae a todo tipo de público. Cuenta con un área de recepción y dos salones de dimensiones considerables. Uno de ellos está equipado con todo tipo de maquinaria para musculación y dos entrenadores permanentes que diseñan rutinas personalizadas a cada persona que se entrena allí. El otro salón está destinado a las actividades aeróbicas, las cuales no requieren de maquinaria.

La ventaja competitiva que se observó de dicho gimnasio es la asociación con un instituto “IDA internacional” que permite la cursada de profesorados y perfeccionamiento docente en sus instalaciones.

Se observaron precios accesibles en relación a la oferta en el mercado y en todas las actividades.

Zumba, dos veces por semana: \$600

Precio pase libre aeróbico: \$800

Precio pase libre musculación: \$850

Cuenta con venta de diferentes batidos proteicos, bebidas y poca variedad de indumentaria.

### New Body

Ubicación: sobre Ruta 8, a media cuadra del paseo comercial Primero de Mayo.

Amplitud horaria: de 8 A.M hasta 22:00 P.M

Público: a partir de los 2 años. Hombres y Mujeres.

Descripción: es un centro especializado en la rehabilitación y kinesiología a partir de actividades sencillas. Cuenta con una pileta climatizada donde también se brindan clases de natación para niños y adultos. Posee variedad de actividades aeróbicas y técnicas localizadas, totalmente personalizadas, ya que no tiene aparatos de ningún tipo.

Ventaja competitiva: es el único centro deportivo de la zona que trabaja con obras sociales y ofrece actividades gratis (limitadas) para jubilados y natatorio climatizadas. Ofrece la posibilidad de armar el combo de actividades que mejor se adapte a la persona.

Cuenta con poco espacio para las actividades que no incluyan la pileta y no cuenta con gran cantidad de instrumentos.

Personal altamente capacitado.

Precio pase libre aeróbico: \$700

Precio pase libre para todas las actividades del gimnasio: \$1300

### Coliseo Gym

Ubicación: sobre Ruta 8, a media cuadra del paseo comercial Primero de Mayo.

Amplitud horaria: de 8 A.M hasta 22:00 P.M

Público: Público adolescente/adulto. Hombres y mujeres.

Descripción: en cuanto a espacio cuenta con grandes dimensiones disponibles. Está subdividido en salones. La planta alta está destinada a las actividades que requieran de maquinarias, y la planta baja, a las actividades aeróbicas y otras. Es el único en la zona que cuenta con ingreso a predio por medio de molinetes que se activan con una tarjeta magnética. Se pudo observar capacidad tecnológica en las máquinas de ejercicios que posee el gimnasio.

Ventaja competitiva: Entrenamiento personalizado para competencias de fisicoculturismo.

Precio pase libre aeróbico: \$750

Precio pase libre musculación: \$800

### Gimnasio Hard Sport

Ubicación: A 70 metros de Ruta 8, cercano a calle comercial Las Gardenias.

Amplitud horaria: de 8 A.M hasta 22:00 P.M

Público: Todas las edades. Hombres y mujeres.

Descripción: La mayor parte del espacio está ocupado por máquinas de musculación. En la planta alta hay un gran espacio para realizar ejercicios aeróbicos. En su cartera de actividades se pueden observar clases de: latino, salsa, zumba, step, taeko, local, circuitos, utilización de elementos en las clases como trampolines, bandas, mancuernas, bastones, bicis, zumba kids, clases de taekwondo infantiles y adultos, crossfit y Sala de musculación.

2 veces por semana: \$600

3 veces por semana: \$700

Precio pase libres actividades aeróbicas: \$800

Precio pase libre musculación: \$850

### Gimnasio La bestia Gym

Ubicación: A dos cuadras de Ruta 8, cercano a calle comercial Las Gardenias.

Amplitud horaria: de 8 A.M hasta 22:00 P.M

Público: Adolescentes y adultos. Hombres y mujeres

Descripción: Cuenta con poco espacio para el desarrollo de las actividades. La mayoría son aeróbicas, con un profesor a cargo. No posee dentro de su grilla de actividades clases de baile o de otro tipo de disciplina como el taekwondo o zumba. En cuanto a la ubicación, se observa que no se encuentra a la vista como los otros gimnasios.

Precio pase libre: \$750

### Gimnasio ATP gimnasio

Ubicación: sobre avenida Gabino Ezeiza, a dos cuadras de Ruta 8

Amplitud horaria: 8:30 - 11:00 am y 14:30 - 20:00 pm

Público: Adolescentes y adultos. Hombres y mujeres.

Descripción: Cuenta con poco espacio para el desarrollo de las prácticas aeróbicas, con un profesor a cargo. Si bien es un gimnasio mixto, en sus orígenes se dedicaba solamente a entrenamiento de mujeres. Por lo tanto, la mayoría de las actividades son destinadas a las mismas. Dentro del cronograma, se pueden encontrar las disciplinas de moda como zumba, spinning y tramp, aunque el material para realizar dichas actividades sea escaso.

Precio pase libre: \$750

Los nuevos hábitos ya mencionados y la situación económica actual del país inducen a algunas personas a realizar actividad física en sus hogares. Hoy en día, por medio de la plataforma virtual YouTube, se pueden encontrar rutinas de ejercicios fáciles de realizar que no requieren de un esfuerzo considerable. Asimismo, también se pueden visualizar videos de clases de baile o de cardio intenso que no requieren el uso de maquinarias y cumplen con la función de moverse al menos los 30 minutos diarios recomendados.

Con los únicos proveedores de servicio que se trabajará en el gimnasio son profesores de determinadas clases, por lo cual no son significantes para el negocio.

Referente a aquellos proveedores de materiales como pesas, mancuernas, colchonetas etc., el rubro cuenta con una amplia oferta con los cuales efectuar un intercambio económico. Dentro del mercado deportivo existen diferentes medios y maneras de adquirir estos productos ya mencionados. Por ejemplo, una de las maneras de adquisición es por lote o por peso a lo que refiere a pesas, y por cantidad a lo que refiere a colchonetas. En cuanto a los medios, se pueden conseguir tanto en locales como por venta online en

diferentes portales o mercados de las redes sociales. En conclusión, el poder que estos pudieran ejercer sobre el mismo es escaso.

La amplia competencia que rige en la zona permite que los compradores tengan un nivel de negociación importante, dado que, si el precio resulta muy elevado, o el servicio no resulta ser convincente, cuenta con la opción inmediata de cambiar de centro deportivo.

Según la investigación realizada, se concluye que existen barreras de ingreso presentes en la zona. Las mismas están establecidas por la fidelización de clientes que generó uno de los gimnasios analizados previamente. Por la antigüedad, la variedad de actividades y la calidad de los profesores resultan difícil que las mujeres elijan cambiar de centro deportivo.

### **3.3 Descripción del servicio**

El gimnasio se encuentra categorizado en el área de servicios que ofrece una amplia grilla de actividades aeróbicas grupales y personalizadas, exclusivamente para mujeres. Se enfoca a contribuir la creación de hábitos saludables, que afecten al entrenamiento y mantenimiento físico, y además a un bienestar mental y social.

Mediante la conformación de grupos de trabajo, se creará un plan de ejercicios progresivo en intensidad, dependiendo de las capacidades y necesidades de cada mujer concurrente.

Para la realización de la actividad, se utilizarán colchonetas, pelotas de pilates, bandas elásticas, sogas, step, mancuernas, tobilleras, etc.

Como parte del servicio, durante las clases, una profesora estará guiando la actividad en todo momento.

#### Estrategias a corto plazo

Con el fin de poder ofrecer costos por servicio similares a los de la competencia, en el corto plazo el gimnasio desarrollará una táctica combinada de liderazgo en costos y estrategias de enfoque, dado que se dedicará a un sector específico.

Si bien las potenciales clientas no señalaron el precio como un motivador para cambiar de centro deportivo, es una realidad reflejada en los resultados del análisis que se destina una porción limitada a estos servicios. Dadas las características del negocio, en cuanto a estructura y capacidad operativa, se deberá tener un especial cuidado en los costos en los que incurre el gimnasio durante sus primeros años de actividad. Por medio de un “pase libre mensual”, se brindará la posibilidad de acceder a todas las disciplinas y optar por aquellas que sean de mayor agrado.

### Estrategias de diferenciación a largo plazo

El hecho de contar con personal altamente calificado y con buena predisposición para llevar a cabo las actividades en el gimnasio, creará una fidelización de los clientes, teniendo en cuenta las diferentes aptitudes de estos, y guiándolas en su desarrollo para poder sentirse cómodas y a gusto en cada actividad.

Una amplia distribución de clases ayudará a las usuarias a desarrollar sus actividades cotidianas, sin la necesidad de adaptarse a horarios establecidos.

### **3.4 Propuesta de valor<sup>16</sup>**



“Fitfemme” planea transmitir valor a sus clientas por medio de la calidad del servicio y hospitalidad dentro del gimnasio.

Con la atención enfocada a mujeres entre 25 y 55 años, el gimnasio propone un espacio en donde se pueda disfrutar plenamente de la libertad de realizar actividad física sin estar acomplejadas por las miradas del sexo opuesto.

Las clases estarán adecuadas estratégicamente para ofrecer una amplia variedad en los rangos horarios más propicios que se adapten a las rutinas cotidianas de las usuarias.

Al no requerir entrenamiento previo, buscamos que el centro deportivo sea percibido como un lugar de recreación en donde se cumplan metas, tanto estéticas como saludables.

### **3.5 Justificación del estudio<sup>17</sup>**

Se realizaron encuestas a 100 mujeres de diversas edades en el barrio potencial donde se instalaría el gimnasio. Los resultados arrojaron que, actualmente, el 58,8% mantiene un trabajo estable, por lo que no cuenta con una extensa franja horaria para poder concurrir a

---

<sup>16</sup> Osterwalder & Pigneur, 2011. Generación de modelos de negocios. Pág. 21 Obtenido de <https://cecma.com.ar/wp-content/uploads/2019/04/generacion-de-modelos-de-negocio.pdf>

<sup>17</sup> Ver anexo 3: Encuestas

centros deportivos; mientras que el 27,5% de las encuestadas son amas de casas y 13,7% restante, estudiantes.

El análisis refleja que hay una inclinación hacia los gimnasios femeninos. Dicha preferencia se ve reflejada en las encuestas, dado que la mayoría de las mujeres declaró su incomodidad al ser observadas por el sexo opuesto, mientras realizan la actividad. El segundo motivo de mayor incidencia es la sociabilización. Las encuestadas afirman que al ser sólo mujeres es más sencillo constituir un buen ambiente y sentido de pertenecía.

El 46,3% prefiere concurrir a gimnasios mixto, ya que no tienen problemas para relacionarse con el sexo opuesto, o incluso pueden compartir ese tiempo de entrenamiento con sus parejas.

Los resultados arrojan que el 50% de la muestra estudiada hace algún tipo de actividad física y junto con aquellas que no realizan ninguna, coincide que el horario más propicio para asistir a los gimnasios comienza a partir de las 18hs. Suponemos que, tal fenómeno, se debe a la coincidencia de la finalización de la jornada laboral o que dicho horario se amolda a las actividades cotidianas de las encuestadas.

Un 43,1% de las colaboradoras afirman que asisten a centros deportivos para desconectarse de la rutina. El 29,4% concurre por cuestiones estéticas, por sobre un 27,5% por cuestiones médicas. Esto nos advierte que, hoy en día, en la sociedad, prevalecen las cuestiones estéticas antes que el bienestar.

Referido al párrafo anterior, concluimos que las mujeres priorizan la ubicación y la disponibilidad horaria al momento de la elección del centro deportivo.

El 43,1% del segmento estudiado no practica ejercicio debido a la falta de tiempo, por diversos motivos, entre ellos las actividades diarias. Mientras que sólo al 6,9% no le interesa entrenarse.

El 80% de las participantes concuerdan en abonar entre setecientos y novecientos pesos mensuales por el servicio de actividad física. Estimamos que dicho factor está relacionado directamente con la situación económica actual del país.



### 3.6 Estrategias de comunicación

En el corto plazo se utilizarán los medios gráficos de acuerdo con el siguiente plan de acción:

- Colocar sobre el frente del centro deportivo un **banner**, de 1,20mts de altura por 1,90mts de ancho, el cual tendrá expuesto la fecha de inauguración, el nombre de las redes sociales y el anuncio de una clase abierta de zumba. Un segundo banner, de 0,60mts por 0,90mts, se usará para informar la promoción del primer mes, de dos por uno en pase libre.
- Desarrollar un folleto promocional del gimnasio. El mismo será impreso a doble cara. En la cara superior se indicará el nombre, la ubicación del lugar y la fecha de inauguración. En la cara inferior se especificará los horarios de cada actividad. Los folletos serán distribuidos en un radio de 20 cuadras.

El objetivo que se persigue con esta acción es generar curiosidad sobre la apertura del lugar y conducir todo el tráfico, captado por el medio gráfico, hacia las redes sociales, instalando las mismas como el medio más importante de comunicación entre el gimnasio, las afiliadas y las potenciales clientes.

- Generar historias en Instagram de transmisión en vivo, de corta duración, de las clases y ejercicios prácticos para realizar en el hogar.
- También a través de Instagram, publicar periódicamente fotos de las clases indicando alguna frase motivadora o bien indicando los horarios de estas.
- Se usará Facebook como medio de comunicación directa con las clientes, anunciando novedades o noticias de último momento.
- Como medio gráfico se utilizarán folletos. Estos contendrán la grilla horaria y serán colocados en la puerta para aquellas personas que quieran conocer las actividades que se ofrecen. Además, se abonará un espacio publicitario en la revista zonal de distribución gratuita.
- Se observarán y analizarán las clases que más concurrencia tengan.

- Transcurrido 6 meses de la apertura, se realizará una campaña publicitaria a través de Facebook Business para la captación de potenciales clientes.

## Capítulo 4

### 4.1. Recursos Humanos

Al tratarse de un emprendimiento, inicialmente se contará con poco personal, dependiendo de las actividades a realizar.

Se contará con cuatro profesoras. La primera (profesora 1) será la dueña del gimnasio, quien realizará la mayoría de las clases previstas a dictarse. La segunda profesora (profesora 2) dedicará una determinada cantidad de horas diarias a fin de cubrir las clases en ambos salones y las matutinas. La tercera profesora (profesora 3) sólo dará las clases de crossfit y la cuarta (profesora 4) brindará clases de yoga.

En todos los casos, las profesoras cobrarán un valor hora de \$ 180, <sup>18</sup> según lo indicado por la cámara de gimnasios argentinos. Se buscarán profesionales que estén registrados en el régimen de monotributo.

1. Recepcionista de jornada reducida. El perfil requerido es el de una joven entre 18 y 21 años, título secundario en economía y gestión, con disponibilidad horaria de lunes a viernes de 16 a 20hs. Deberá ser una persona amable y dinámica, que demuestre simpatía y predisposición para atender las inquietudes de las potenciales clientes, además de atender las situaciones que surjan en el local. Será requisito excluyente que resida a no más de 20 cuadras del gimnasio. Dentro de sus funciones y durante su horario laboral se incluirá el seguimiento de las redes sociales.
2. Personal de limpieza: Mujer adulta, entre 30 y 50 años, con disponibilidad horaria de al menos diez horas semanales para realizar el servicio de limpieza tres veces por semana. La persona contratada deberá entregar factura por sus servicios. Se estima un valor aproximado por hora de \$133<sup>19</sup>.

De manera tercerizada, se buscará un profesional del área contable para que asesore a la dueña sobre los trámites a realizar en lo referente a la habilitación del local, los trámites referentes al contrato de alquiler, la inscripción a monotributo, asignación de categoría, etc.

---

<sup>18</sup> Ver anexo 4: escala salarial cámara de gimnasios Argentina

<sup>19</sup> Unión personal auxiliar de casas particulares (31/08/2019). Obtenido [https://www.upacp.org.ar/?page\\_id=1329](https://www.upacp.org.ar/?page_id=1329)

Se estima que se abonará \$10.000 por asesoría e inscripción en los diferentes entes gubernamentales.

#### **4.2 Recursos materiales**

Al inicio de la actividad en el centro deportivo, se deberá contar con los siguientes materiales que servirán para el correcto desarrollo del servicio. Todos los bienes fueron valuados según valor de mercado, en condición de artículos nuevos.

Accesorios de clase:

- Colchones
- Mancuernas de 1 kg y 2kg.
- Disco con agarre de 2,5 kg, 5 kg, 10 kg.
- Pelota de pilates de 75 cm.
- Kit de barras
- Tobilleras de 0,5 kg, 1 kg, 2 kg.
- Step
- Piso de goma
- Pesas rusas de 2 kg y 5 kg.

Aproximadamente el costo del material de clases alcanzará un total de \$66.882 (sesenta y seis mil, ochocientos ochenta y dos pesos) y se calculará que podrán ser utilizadas por cuarenta personas en simultáneo.

A continuación, se describen los materiales muebles con los cuales se deberán contar para el buen funcionamiento de todas las clases. Su valuación aproximada es de \$95.918 (noventa y cinco mil novecientos dieciocho pesos). Estos, al igual que los materiales de clases, fueron cotizados según valor de mercado, en condición de artículos de primera mano.

Sólo en el caso particular de la heladera se realizó una excepción y se expone el valor del mercado de usados, dado que no se pronostica una venta excesiva de bebidas, sino que se ofrece como servicio auxiliar en caso de que las socias olviden llevar agua.

- Ventiladores de pie industrial
- Luminaria de colores

- Percheros
- Espejos
- Escritorios
- Heladera
- Parlantes de pie

### **Otros**

Además de los antes mencionados, para la apertura se deberá incurrir en otros tipos de costos como el mes por adelantado del alquiler del local, la habilitación del lugar y los honorarios del profesional que asesore en todos los trámites que se requieran.

A su vez, habrá que contemplar el acondicionamiento del local, por lo cual, se deberá incurrir en gastos de pintura, decoración, control y promoción del centro deportivo, como folletería, cuadernos, carné de afiliación y otros artículos de librería.

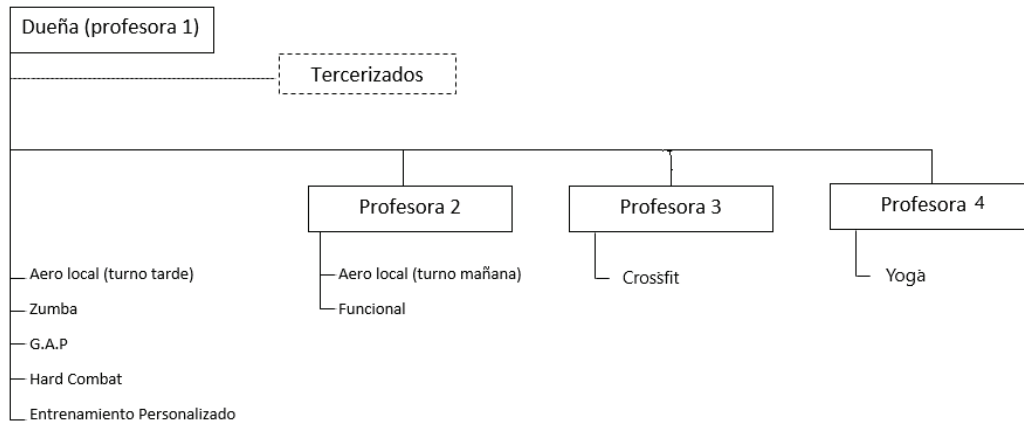
Considerando el plazo establecido de alquiler, se realiza una amortización acelerada de los bienes que componen el inventario de materiales, por lo que el tiempo calculado para dicho fin es de treinta y seis meses (3 años) desde el momento de compra. El monto mensual de desgaste<sup>20</sup> de todos los accesorios de clases, incluyendo los bienes muebles, es de \$ 4.522 (cuatro mil quinientos veintidós pesos).

**Se estima una inversión total de capital de \$203.840**

---

<sup>20</sup> Ver anexos: bienes muebles

### 4.3 Organigrama <sup>21</sup>



#### 4.3.1 Distribución de tareas

Recepcionista: Sus principales tareas serán la de atender el mostrador, controlar el vencimiento del carné de las clientes, cobrar y registrar el pago en el cuaderno de control. Durante las clases será la responsable de grabar los videos para ser subidos en las redes sociales, respetando el anonimato de las clientes.

Personal de limpieza: Tres veces por semana realizará una limpieza integral del gimnasio, incluyendo el material de clases, como colchonetas, mancuernas, espejos, etc.

Profesora 1: dictará las clases de zumba, gap, entrenamiento personalizado, Hard combat y Aero-local.

Profesora 2: dictará las clases de funcional y realizará los reemplazos en caso de que se requiera.

Profesora 3: dictará las clases de crosfitt.

Profesora 4: dictará las clases de yoga.

---

<sup>21</sup> Fuente: elaboración propia

### 4.3.2 Horarios de Atención<sup>22</sup>

El análisis realizado en base a las encuestas deja ver que la franja horaria más demanda por las potenciales usuarias, es el turno de la mañana y por la noche, después de las 18hs. Por lo que se decidió reforzar con más variedad de clases esos dos turnos, dejando sólo el horario de la tarde para ejercitación personalizada.

Dentro de la grilla se observan las actividades que tuvieron mayor relevancia para las encuestadas, tanto para aquellas que realizan ejercicio como para las que no.

Las actividades que tienen una puntuación general menor a tres puntos no fueron consideradas, dado que se llega a la conclusión que no sería un atractivo para las futuras clientas.

GRILLA HORARIA DE CLASES							
Día/Hora	Salón	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado
9 hs	1	Aerolocal	Funcional	Yoga	Funcional	G.A.P	Entrena. Personalizado
10 hs a 12 hs	1	Entrena. Personal	Entrena. Personal	Zumba 10 a 11hs	Entrena. Personal	Entrena. Personal	Crossfit
11 hs	1						Zumba
12.30 a 18 hs	1	Entrena. Personal	Entrena. Personal	Entrena. Personal	Entrena. Personal	Entrena. personal	
18 hs	1	Zumba	Hard Combat	Zumba	Hard Combat	Zumba	
	2	Funcional	Crossfit	Funcional	Crossfit	Funcional	
19 hs	1	G.A.P	Funcional	Aerolocal	Funcional	G.A.P	
	2	Yoga		Yoga		Yoga	

<sup>22</sup> Fuente: elaboración propia

#### 4.4 Lay Out

La superficie total del gimnasio es de 100 m<sup>2</sup> (cien metros cuadrados) que están compuestos por 10 metros de frente por 10 metros de fondo. Para la actividad comercial se dividirán de la siguiente manera:

Salón 1: 70 metros cuadrados aproximadamente.

Salón 2: 30 mts 2

Baño: 3,5 mts 2

Depósito: 3 mts 2

Pasillo: 0,5 mts 2



#### 4.5 Políticas de control

Al realizar la inscripción, la nueva socia obtendrá un carné con sus datos personales. En la parte posterior tendrá una grilla con los meses del año donde se anotará el vencimiento de la membresía. También se anexará una hoja del mismo tamaño del carné para anotar las fechas en las que la socia concurre.

Por cuestiones de seguridad no se dejará dinero en el local ni artefactos electrónicos de valor, como computadoras, tablets, celulares, etc.

En un cuaderno se dejará constancia de los ingresos y los egresos de caja que se den en el día. Como en los primeros meses de actividad el centro no contará con computadora en el



lugar, periódicamente la dueña llevará su notebook personal en donde se procederá a pasar todos los datos a una planilla Excel, para generar copias de los registros.

Se dispondrá de un buzón de sugerencias para mantener un feedback con las usuarias y mejorar la calidad del servicio.

#### **4.6 Requerimientos legales**

##### Habilitación del Gimnasio<sup>23</sup>

Para iniciar una actividad comercial se deberá realizar una solicitud en la dirección de habilitaciones y permisos comerciales, dirigida al Sr. Intendente Municipal de Tres de Febrero junto a los siguientes requisitos:

- Demostración de derecho de uso del inmueble (alquiler, propietario, comodato) original con timbrado en ARBA y copia certificada ante escribano público o rubricado por las partes ante personal de la DHyP.
- DNI original del titular y una copia
- Escritura y contrato de locación sellado o certificado ante escribano público
- Reglamento de propiedad horizontal según en el caso que corresponda
- Contrato social si se trata de entidades jurídicas
- Poder certificado si el titular no puede realizar el trámite
- Comprobante de inscripción en AFIP
- Comprobante de inscripción en Ingresos Brutos
- Copia de plano de obra aprobado o plano de habilitación, según corresponda
- Carga de fuego o comprobante de matafuegos según corresponda

##### Derecho de habilitación y otros permisos vinculados a comercios e industrias

Por los servicios de inspección destinados a la verificación del cumplimiento de los requisitos y disposiciones legales exigibles para la habilitación, autorización o permiso de actividades, o para la ampliación del activo fijo o bienes de uso, se abonará sobre el valor de los bienes afectados a la explotación, a valores corrientes de plaza, el cinco por mil (5,00‰). Se presentará la declaración jurada indicando el detalle del activo fijo y su valorización. Cuando el monto del activo fijo supere los \$100.000 (pesos cien mil), deberá

---

<sup>23</sup> Solicitud de habilitacion comercial. (20/08/2019)  
<https://drive.google.com/file/d/1CVhbGvOIZxoTyCblh17t0Gy8Ja6eNG8/view>

ser certificada por Contador Público Nacional y legalizada por el Consejo Profesional de Ciencias Económicas.

Los importes mínimos de la tasa por habilitación de comercios e industrias se detallan a continuación:

El pago de los tributos se podrá realizar en hasta doce (12) cuotas mensuales, entregándose la habilitación definitiva luego del pago de la última cuota.

El desarrollo de una actividad, hecho u objeto imponible requerirá de la obtención de una habilitación o permiso para ser ejercida, y éstos se otorgarán previo pago de la tributación correspondiente. En los casos en que se omita tal requisito, los responsables se constituirán en infractores y deberán abonar los tributos que correspondan desde la fecha cierta de la iniciación de las actividades, con los recargos y sanciones determinadas en esta Ordenanza y/u ordenanzas especiales. No se dará curso a ningún reclamo o reconsideración si los responsables no regularizan previamente su situación. Se considera hecho imponible a todo acto, operación, situación, así como cualquier prestación efectiva o potencial, sobre el que esta Ordenanza y/o disposiciones especiales hagan nacer una obligación fiscal, expresada en los términos de tributos, tasas, contribuciones y derechos.

#### Requisitos para alquilar un local comercial<sup>24</sup>

- El primer mes de alquiler adelantado.
- Dos meses de depósito, los cuales quedan en poder del propietario (y no de la inmobiliaria).
- Los honorarios de la inmobiliaria que varían dependiendo de cada una.
- Período del contrato: 3 años de alquiler.
- Garantía propietaria, de una tercera persona, para que responda económicamente ante la falta de pago de los alquileres. El garante también debe demostrar solvencia económica. El inmueble no puede estar hipotecado, ni ser bien de familia, ni con usufructo.
- Documentación adicional: recibos de sueldo, y/o facturación, declaración jurada de ganancias, y ocupación del inquilino y garantes.
- Es importante poder demostrar la capacidad de pago del alquiler mediante justificación de ingresos.

Para reservar un local en alquiler es necesario presentarse con copia de la escritura que se utilizará como garantía y ficha de datos personales del locatario y garantes completa.

---

<sup>24</sup> Requisitos alquiler de locales comerciales (20/08/2019). Obtenido de <http://www.maureinmobiliaria.com/faq/requisitos-alquiler-locales-comerciales/>  
Requisitos para alquilar (20/08/2019). Obtenido de <https://ideas.mercadolibre.com/ar/inmuebles/requisitos-para-alquilar/>

Los primeros 6 meses el locatario está obligado a alquilar, luego de ese período se puede rescindir el contrato abonando una penalidad de 1 mes y medio de alquiler dentro del primer año de contrato y una penalidad de solo 1 mes en el segundo año de contrato.

En los únicos casos que el locador puede pedir desalojo del locatario es:

- a) cuando el locatario deja de pagar el alquiler y/o expensas y servicios.
- b) cuando el locatario le da un uso diferente al estipulado en el contrato.
- c) ante cualquier situación que el locatario no cumpla con sus obligaciones de contrato.

## Capítulo 5

### 5.1 Análisis económico financiero

#### 5.1.1 Costos fijos

En el análisis de los costos fijos se contemplan todas las obligaciones que deberá incurrir el gimnasio mes a mes. A continuación, se observa un detalle de los rubros con los que se deberá cumplir:

Gastos fijos <sup>25</sup>			
Descripción	Unidad	Costo por unidad	Total
Alquiler <sup>26</sup>	1	\$ 23.000,00	\$ 23.000,00
Monotributo categoría E	1	\$ 2.562,32	\$ 2.562,32
IIBB	1	\$ 1.075	\$ 1.075
Fumigación	1	\$ 450,00	\$ 450,00
Agua	1	\$ 1.100,00	\$ 1.100,00
Luz <sup>27</sup>	1	\$ 1.841	\$ 1.841
Medicardio	1	\$ 750,00	\$ 750,00
Honorario Profesora 2	32	\$ 180,00	\$ 5.760,00
Honorario Profesora 3	12	\$ 180,00	\$ 2.160,00
Honorario profesora 4 (yoga)	16	\$ 180,00	\$ 2.880,00

<sup>25</sup> Fuente: elaboración propia

<sup>26</sup> Prestofelipo Propiedades. (4 de 09 de 2019) Obtenido de [https://docs.wixstatic.com/ugd/6e659a\\_763a82ef27a8437aba951be3f928f2bd.pdf](https://docs.wixstatic.com/ugd/6e659a_763a82ef27a8437aba951be3f928f2bd.pdf)

<sup>27</sup> Edenor. Obtenido de <https://simulador.edenor.com/>

Recepcionista <sup>28</sup>	40	\$ 163,72	\$ 13.098
P. de limpieza	30	\$ 133	\$5.320
Intereses <sup>29</sup>			\$9.126
Subtotal		\$ 69.122	

Aclaraciones: En la localidad de Tres de Febrero el agua se considera un cargo fijo dado que el servicio recientemente llega a la zona, por lo que en los locales aún no se encuentra instalado.

Los gastos de luz, en el caso particular del gimnasio, permanecerán con un costo similar, dado que la producción del servicio no es consecuente de la utilización del bien.

Dado el monto estimado de facturación y de las dimensiones del local, la categoría del monotributo<sup>30</sup> más propicia para el desarrollo de la actividad es la E.

EL rubro fumigaciones se liquida de forma cuatrimestral por lo que el valor detallado corresponde a un mes.

### Políticas de caja y gastos

La política de cobro de la mensualidad es a mes adelantado. El mismo contará desde el momento de la inscripción hasta 30 días corridos. La misma metodología se aplicará a las clases, se deberán abonar antes del comienzo de la actividad. Todos los ingresos se dejarán asentados en un cuaderno con el concepto, nombre y apellido de la usuaria y el monto cobrado.

Al finalizar la jornada diaria, se realizará un arqueo del efectivo y se procederá a cerrar la cuenta.

Dado que no se dejará dinero en el gimnasio, se establecerá una fecha de pago quincenal para las profesoras y la recepcionista. Se dejará constancia del acto en el cuaderno de gastos, además del comprobante que entreguen. Al personal de limpieza se le abonará en efectivo una vez concluido el servicio.

<sup>28</sup> Ver anexo 4: escala salarial cámara de gimnasios Argentina

<sup>29</sup> Banco Nación. Simulador. Obtenido de:

<https://www.bna.com.ar/Simulador/SubInterna/NacionDestinoLibre?subInterna=SimuladorPrestamosNacionDestinoLibre>

<sup>30</sup> Administración federal de ingresos públicos. (4 de 09 de 2019). Obtenido de <https://www.afip.gob.ar/monotributo/documentos/categorias20182112.pdf>

Se creará una carpeta física, con el comprobante de pago y factura de los servicios abonados (luz, agua, fumigaciones, monotributo, etc.).

Cumplidas todas las obligaciones, la dueña retirará como máximo el 55% del sobrante de dinero y será considerado como las ganancias de la profesora 1, es decir, la dueña. El importe tomado será registrado como retiro en las proyecciones.<sup>31</sup>

## 5.2 Proyecciones financieras

### 5.2.1 Supuestos de proyección para ventas

- El gimnasio abrirá sus puertas la segunda semana del mes de agosto del año 2019. De manera publicitaria, se ofrecerá una promoción de 2 x 1, anunciada en los medios gráficos, válida sólo por el mes de agosto. Se estima que concurrirán durante el mes 70 personas en total. Por ende, el ingreso sólo será de 35 personas.
- La temporada alta <sup>32</sup>en los gimnasios comienza a mediados de agosto y concluye a fines de diciembre. Septiembre y octubre son considerados los meses con más alto índice de inscripciones, por lo cual se espera que aumente la concurrencia hasta un 10% y un 5% respectivamente. Dicha estimación inferior al promedio se debe a la reciente apertura del lugar.
- Para el mes de enero, se prevé un 8% de caída de socias.
- Se estima una concurrencia promedio mensual de 76 personas para el primer año de actividad dado que la tendencia en el último tiempo es “tratar de sostener la actividad física todo el año” (Canal, 2018)<sup>33</sup>.
- El primer aumento de precios se realizará en diciembre del 2019, a partir de allí el incremento del pase libre será cuatrimestral, del 12% cada uno.

---

<sup>31</sup> Ver proyecciones

<sup>32</sup> Norte,(22 de 01 de 2015). Obtenido de: <https://www.diarionorte.com/article/117854/-el-verano-estacion-de-oro-para-los-gimnasios-la-mayoria-se-anota-con-la-meta-de-bajar-de-peso>

<sup>33</sup> La 24, (10 de 09 de 1019). Obtenido de: <http://revistala24.com.ar/2018/09/10/tiempo-de-gym/>

- A partir del segundo y tercer año, se espera que el número de clientas aumente según los niveles generales de mercado, es decir, entre un 25 y 30% <sup>34</sup> en total, y el porcentaje de abandono sea de un 20% finalizada la temporada alta.
- El valor <sup>35</sup>inicial de la mensualidad está acorde a las respuestas de las encuestadas en el estudio de mercado realizado. Se determinó dicho precio por la cantidad de actividades<sup>36</sup> que ofrece.

### 5.2.2 Cuadro de proyecciones ventas

Proyección de ventas 19-20						
	Cantidad de personas	Valor de la cuota	% de aumento	% de abandono	% de aumento de la cuota	Total
ago-19	70	900				\$ 31.500,00
sep-19	77	900	10%			\$ 69.300,00
oct-19	81	900	5%			\$ 72.765,00
nov-19	81	900				\$ 72.765,00
dic-19	81	1010			12%	\$ 81.658,50
ene-20	74	1010		8%		\$ 75.125,82
feb-20	74	1010				\$ 75.125,82
mar-20	74	1010				\$ 75.125,82
abr-20	74	1130			12%	\$ 84.066,54
may-20	74	1130				\$ 84.066,54
jun-20	74	1130				\$ 84.066,54
jul-20	74	1130				\$ 84.066,54

<sup>34</sup> Infobae,(15 de 08 de 2018). Obtenido de:  
<https://www.infobae.com/salud/fitness/2018/08/15/temporada-alta-de-entrenamiento-que-estilos-marcaran-tendencia-y-como-prepararse-para-el-verano/>

<sup>35</sup> Ver página 26

<sup>36</sup> Ver página 31

Proyección de ventas 20-21						
	Cantidad de personas	Valor de la cuota	% de aumento	% de abandono	% de aumento de la cuota	Total
ago-20	86	1130	15%		12%	\$ 124.519,35
sep-20	94	1130	10%			\$ 106.344,17
oct-20	104	1130	10%			\$ 116.978,59
nov-20	104	1130				\$ 116.978,59
dic-20	104	1130				\$ 116.978,59
ene-21	83	1270		20%	12%	\$ 105.144,02
feb-21	83	1270				\$ 105.144,02
mar-21	83	1270				\$ 105.144,02
abr-21	83	1270				\$ 105.144,02
may-21	83	1420			12%	\$ 117.595,70
jun-21	83	1420				\$ 117.595,70
jul-21	83	1420				\$ 117.595,70

Proyección de ventas 21-22						
	Cantidad de personas	Valor de la cuota	% de aumento	% de abandono	% de aumento de la cuota	Total
ago-21	95	1420	15%	0%		\$ 155.520,31
sep-21	105	1600	10%	0%	12%	\$ 167.552,29
oct-21	115	1600	10%	0%		\$ 184.307,52
nov-21	115	1600		0%		\$ 184.307,52
dic-21	115	1600		0%		\$ 184.307,52
ene-22	92	1790		20%	12%	\$ 164.955,18
feb-22	92	1790		0%		\$ 164.955,18
mar-22	92	1790		0%		\$ 164.955,18



abr-22	92	1790		0%		\$ 164.955,18
may-22	92	2000		0%	12%	\$ 184.381,11
jun-22	92	2000		0%		\$ 184.381,11
jul-22	92	2000		0%		\$ 184.381,11

### 5.2.3 Supuesto de proyección para costos

- El alquiler aumentará un 15 % de forma semestral.
- El aumento del monotributo<sup>37</sup> para el año 2020 es de un 51% según su fórmula de aumento.
- Para el tratamiento de los ingresos brutos <sup>38</sup> se utilizó el cuadro correspondiente de Agip.
- El incremento de los sueldos se calculará según paritarias de la cámara de gimnasios argentinos en el año 2019.
- Los costos de los servicios se proyectaron según meses y porcentajes de aumento del año 2019.
- El incremento de costos de los servicios de emergencia médica fueron contemplados según los pronósticos <sup>39</sup>de aumento de la medicina prepaga.
- Aclaraciones: referido al monotributo y los ingresos brutos del segundo y tercer año, el aumento está basado en un 5% más que la inflación proyectada <sup>40</sup>para dichos periodos, ya que entendemos que los impuestos acompañan a la inflación.

<sup>37</sup> Iprofesional. (23 de 07 de 2019). Obtenido de <https://www.iprofesional.com/impuestos/296336-afip-retenciones-tributos-Las-escalas-topes-y-la-cuota-del-Monotributo-aumentaran-mas-del-50-en-2020>

<sup>38</sup> Por falta de información se utilizó cuadro similar, debería usarse el de Arba Agip Obtenido de: <https://www.agip.gob.ar/impuestos/ingresos-brutos/regimen-simplificado/categorias-de-regimen-simplificado>

<sup>39</sup> Perfil, (29 de 05 de 2019). N Obtenido de: <https://www.perfil.com/noticias/economia/gobierno-autorizo-suba-17-por-ciento-en-cuotas-prepagas-para-resto-del-2019.phtml>

<sup>40</sup> Clarín, Economía (28 de 08 de 2019). Obtenido de [https://www.clarin.com/economia/economia/alza-dolar-lleva-inflacion-40-55-anual\\_0\\_09LqoZYDI.html](https://www.clarin.com/economia/economia/alza-dolar-lleva-inflacion-40-55-anual_0_09LqoZYDI.html)

Dicho supuesto está creado en base al aumento del monotributo 2020, y su relación con la inflación proyectada para fines del año 2019. Para el resto de los costos se utilizaron los mismos parámetros del primer año de actividad.

En síntesis, no se tuvieron en cuenta las recategorizaciones del régimen.

#### 5.2.4 Cuadro de proyecciones

Gastos fijos anual 19- 20 <sup>41</sup>	
Descripción	Total
Alquiler	\$ 300.150,00
Monotributo categoría E	\$ 39.913,26
IBBB	\$ 18.361,00
Fumigación	\$ 6.073,92
Agua	\$ 14.987,50
Luz	\$ 26.905,05
Medicardio	\$ 9.716,61
Honorario Profesora 2	\$ 81.247,39
Honorario Profesora 3	\$ 30.467,77
Honorario profesora 4 (yoga)	\$ 40.623,69
Recepcionista	\$ 200.703,29
P de limpieza	\$ 82.022,91
intereses	103.389,74
Subtotal	\$ 954.562,13

<sup>41</sup> Fuente: elaboración propia.

Gastos fijos anual 20-21 <sup>42</sup>	
Descripción	Total
Alquiler	\$ 396.948,38
Monotributo categoría E	\$ 58.655,73
IBBB	\$ 24.592,24
Fumigación	\$ 8.533,42
Agua	\$ 21.544,53
Luz	\$ 41.799,96
Medicardio	\$ 12.329,37
Honorario Profesora 2	\$ 105.979,38
Honorario Profesora 3	\$ 39.742,27
Honorario profesora 4 (yoga)	\$ 49.344,50
Recepcionista	\$ 239.513,39
p de limpieza	\$ 98.483
Intereses	81.776,03
Subtotal	\$ 1.179.242,38

<sup>42</sup> Fuente: elaboración propia

Gastos fijos anual 22-21 <sup>43</sup>	
Descripción	Total
Alquiler	\$ 524.964,23
Monotributo categoría E	\$ 81.121,07
IBBB	\$ 34.011,15
Fumigación	\$ 11.988,84
Agua	\$ 35.789,83
Luz	\$ 64.940,85
Medicardio	\$ 15.658,16
Honorario Profesora 2	\$ 119.050,37
Honorario Profesora 3	\$ 27.480,32
Honorario profesora 4 (yoga)	\$ 55.115,91
Recepcionista	\$ 269.053,84
p de limpieza	\$ 129.249
Intereses	49.252,82

Subtotal	\$ 1.417.675,92
----------	--------------------

<sup>43</sup> Fuente: elaboración propia

### 5.2.5 Fuentes de financiamiento

#### Créditos para emprendedores<sup>44</sup>

Con el fin de reactivar la economía, el Gobierno Nacional relanzó el programa “Ahora 12/ Ahora 18” hasta el 31 de diciembre del corriente año. Para consumo doméstico y productivo, dentro de los rubros adheridos, se encuentran las bicicletas de todo tipo. Se consultó a revendedores de equipamiento deportivos y la mayoría de ellos ofrecen la posibilidad de abonar en cuotas.

Ventajas: El interés cobrado por las entidades financieras es del 20% (TNA) con respecto a la anterior versión del programa, 45% (TNA) a su vez, la diferencia de tasas que cobran los bancos y/o entidades financieras hacen de esta una buena oportunidad.

Bajo la iniciativa “Nación emprende” <sup>45</sup>el Banco Nación cuenta con dos programas crediticios. Uno de ellos otorga a los emprendedores la posibilidad de obtener financiamiento para la refacción del lugar de actividad, compra de insumos, o maquinarias. El monto máximo que otorga el mismo es de \$300.000 con un plazo de devolución de hasta 30 meses, ofrecen tasas fijas y no requieren inscripción previa en AFIP, entre otros mínimos requisitos.

#### Créditos personales<sup>46</sup>

En el ámbito bancario, existe una gran oferta de créditos personales, con mínimos requisitos de otorgamiento. Estos incluyen documentación para acreditar identidad, un mínimo de ingresos mensuales de doce mil pesos, y para personas que son monotributistas toda documentación que acredite su afiliación al régimen en un plazo de doce meses anteriores. El costo de financiación ronda un promedio de una TEA 139% en todas las entidades bancarias consultadas para un monto solicitado de cincuenta mil pesos a devolver en dos años. Algunos bancos ofrecen la opción de adquirir el préstamo personal, considerando los ingresos del conyugue.

---

<sup>44</sup> Banco Nación . (30 de 07 de 2019). Obtenido de <https://www.bna.com.ar/Empresas/NacionEmprende/FinanciamientoParaMicroempresas>

<sup>45</sup> Casa Rosada. (30 de 07 de 2019). Obtenido de <https://www.casarosada.gob.ar/gobierno-informa/45697-el-gobierno-amplio-el-programa-ahora-12>

<sup>46</sup> *Banco Hipotecario*. (30 de 07 de 2019). Obtenido de <https://www.hipotecario.com.ar/default.asp?id=275&mnu=275>

Financiación con tarjetas de crédito.

Esta opción es la más fácil de ejecutar, pero a su vez la más costosa en el mercado argentino, hoy en día las tasas de interés que van desde el 92% hasta el 130% CFT anual.

El método de financiación elegido para llevar a cabo el proyecto es un crédito personal otorgado por el Banco Nación, a una tasa efectiva anual del 142 %. El monto solicitado es de \$150.000, el resto del capital necesario proviene de ahorros que tiene la dueña del gimnasio.

### 5.3 Indicadores financieros

#### 5.3.1 Tasa interna de retorno (TIR)<sup>47</sup>

La tasa interna de retorno nos permite conocer si es viable o no realizar una inversión para el negocio, determinando la rentabilidad de los cobros y pagos actualizados a valor presente.

Lo más común es comparar este resultado con la tasa bancaria para un plazo fijo, ya que esto no genera riesgos y también, analizar si es factible realizar el emprendimiento.

Utiliza el mismo cálculo que el valor actual neto (VAN) pero igualado a cero, por lo cual el resultado de esta ecuación da un porcentaje, que luego será comparado con el porcentaje de interés del plazo fijo.

$$TIR = \sum_{t=0}^n \frac{F_t}{(1+k)^t} = 0$$

Donde:

$I_0$  = Es la inversión inicial

$F_t$  = Son los flujos de fondo en cada periodo

$t$  = Es el periodo

$k$  = Interés

---

<sup>47</sup> Nassir Sapag Chain (2011). PROYECTOS DE INVERSIÓN Formulación y Evaluación, segunda edición, Pag 302

Para realizar el análisis de viabilidad de la empresa, la tasa de rendimiento interno debe ser comparada con una tasa de corte, que representa el costo de oportunidad de la inversión. Se trata de dos porcentajes que pueden ser comparados de forma directa, y el que sea mayor, representará entonces una mayor rentabilidad.

Entonces, de lo dicho anteriormente, vamos a tener dos posibles escenarios para analizar:

- Si la TIR es mayor a la tasa de corte, la rentabilidad del proyecto será favorable y es conveniente realizar la inversión.
- Si la TIR es menor a la tasa de corte, la rentabilidad de la inversión será desfavorable y no se debe continuar con el proyecto.

Para nuestro proyecto tenemos una tasa interna de retorno igual a **36,41%**, la tasa de corte utilizada es la que nos otorga el banco de la nación por un plazo fijo con depósitos a un año, **59%**.

Por lo cual al comparar estas dos tasas tenemos que la TIR es menor a la tasa otorgada por la entidad financiera y entonces no resulta rentable llevar a cabo el proyecto.

### 5.3.2 Valor actual Neto (VAN)<sup>48</sup>

El valor actual neto consiste en actualizar los cobros y pagos de un proyecto al presente, para conocer cuánto se va a ganar o perder con esa inversión, resulta una medida para determinar la rentabilidad de un negocio en términos absolutos netos, lo que supone el número de unidades monetarias.

$$VAN = -I_0 + \sum_{t=1}^n \frac{F_t}{(1+k)^t} =$$

Donde:

$I_0$  = Es la inversión inicial

$F_t$  = Son los flujos de fondo en cada periodo

$t$  = Es el periodo

$k$  = Interés

---

<sup>48</sup> Nassir Sapag Chain (2011). PROYECTOS DE INVERSIÓN Formulación y Evaluación, segunda edición, Pag 300

De la fórmula anterior obtenemos tres posibles escenarios para analizar de acuerdo al resultado obtenido:

- $VAN^{49} > 0$ : El valor actualizado a la tasa de descuento elegida generará beneficios.
- $VAN = 0$ : El proyecto de inversión no generará ni beneficios ni pérdidas.
- $VAN < 0$ : El proyecto de inversión generará pérdidas, por lo que deberá ser rechazado

Para nuestro caso de estudio, asumimos una inversión inicial de \$203.839,50, los flujos de fondos proyectos para los próximos tres años son de -\$34.432,14 para el primer año, \$185.134,82 para el segundo año y \$328.888,88 para el último año. La tasa de interés al igual que para el cálculo de la TIR es la tasa de un plazo fijo por un año 59%.

Esto nos da como resultado una pérdida de \$70.444,43 por lo cual no es rentable llevar a cabo el proyecto de inversión.

$$VAN = -\$203.839,50 + \frac{-\$34.432,14}{(1+0.59)^1} + \frac{\$185.134,82}{(1+0.59)^2} + \frac{\$328.888,88}{(1+0.59)^3} = -\$70.444,43$$

#### 4.2. Punto de equilibrio

El punto de equilibrio, en términos de contabilidad de costos, es aquel punto de actividad en donde los ingresos son iguales a los costos, es decir, es el punto de actividad en donde no existe pérdida ni ganancia. Hallar el punto de equilibrio es hallar dicho punto de actividad en donde las ventas son iguales a los costos.

En principio debemos analizar los costos del proyecto y dividirlos en costos fijos y variables.

- Costos Variables: son los costos que varían de acuerdo con el servicio realizado o nivel de producción.
- Costos Fijos: son costos que no están afectados por las variaciones en los niveles de actividad.

---

<sup>49</sup> Ver anexo: Proyecciones



Formula:

$$Pe = \frac{CF}{\frac{1-(CVU)}{PVU}}$$

Siendo:

Pe = punto de equilibrio

CF= costos fijos

CVU= costo variable unitario

PVU= precio de venta unitario

Al no encontrar costos afectados al nivel de actividad se realizará el análisis con una contribución marginal estipulada en 88%, dándonos como resultado.

$$Pe = \frac{\$69.122}{0,88} = \$78.547,72$$

De la fórmula anterior se observa que el gimnasio deberá tener un ingreso de \$78.547,72 (setenta y ocho mil, quinientos cuarenta y siete pesos con setenta y dos centavos), para cubrir los costos y por encima de este valor para obtener una rentabilidad positiva.

Si dividimos el Pe en pesos por el precio de la suscripción al gimnasio tenemos que, para alcanzar el punto de equilibrio, necesitamos un total de 87 personas mensuales.

$$Pe_q = \frac{\$78.547,72}{\$900} = 87$$

## 5.4 Modelo Canvas

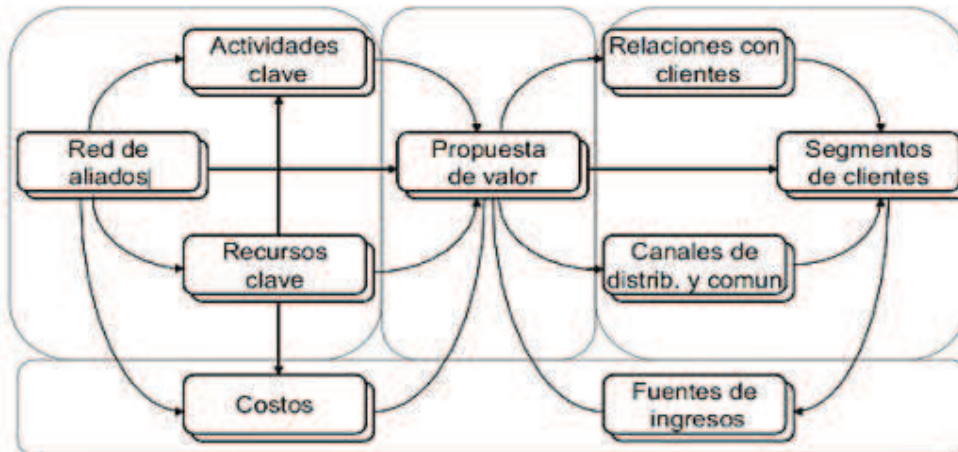
Al modelo Canvas se lo define como un mecanismo útil para el análisis de empresas de cualquier tamaño, ya que permite visualizar cual es la forma en que los negocios crean y entregan valor. Es una herramienta gráfica, que consta de nueve módulos, de fácil comprensión, por lo que, en la actualidad, es una de las más atractivas para emprendedores y pequeñas empresas dado fácil utilización y vistas generales del plan de negocios.

Su principal característica es la sencilla visualización de los factores que comprenden el negocio, que luego servirán para gestionar el proyecto, es decir, que por medio de pocos recursos se puede determinar la viabilidad de un proyecto antes de realizar una investigación más profunda.

Los módulos que analiza dicho modelo son: segmentación de clientes, alianzas claves, propuestas de valor, actividades, canales, flujos de ingresos, estructuras de costos, recursos claves, relación con los clientes. A momento de la creación del lienzo de análisis, es imprescindible tener presente que el ítem “propuesta de valor” debe estar siempre en el eje central o en el medio de la gráfica.

La justificación de tal regla se encuentra en la propuesta de valor, que responde a las necesidades que tienen los clientes y cuáles son las características por las que los servicios o productos son diferentes a los de la competencia.

Lo interesante en la formulación del modelo es el concepto del pensamiento sistémico de las organizaciones, ya que para su correcto diseño debe entenderse cada módulo como una parte de un todo, y se centra la propuesta de valor, para dejar ver que todos los módulos deben responder a la misma y que esta debe permanecer también en constante análisis que, por consecuente, irá modificando los diferentes módulos a medida que la propuesta evolucione.



50

<sup>50</sup> Guerrero Sánchez, M., & Arrellano González, A. (2017). Utilización del modelo de diagnóstico canvas en el análisis de un caso de la industria farmacéutica de la ciudad de México . *Ciencias Administrativas*, Pag, 31. Obtenido de <https://revistas.unlp.edu.ar/CADM>

#### 5.4.1 Modelo Canvas aplicado al estudio de caso <sup>51</sup>

A modo de resumen del trabajo de investigación, utilizaremos el modelo para exponer los puntos más relevantes del mismo.

Alianzas claves	Actividades claves	Propuesta de valor	Relaciones	Clientes
- No se tienen alianzas claves	- Yoga - Zumba - Funcional	- Brinda un espacio para el desarrollo de actividades físicas exclusivamente para mujeres, con amplia variedad de horarios y disciplinas	- Captación de clientes  - Fidelización de clientes a mediano plazo	- Mujeres entre 25 y 55 años, con o sin entrenamiento previo que residan en zona aledañas
	<b>Recursos claves</b>		<b>Medios de promoción</b>	
	- Profesoras diversas actividades - Accesorios de clases - Recursos materiales		- utilización de las redes sociales.  - utilización de medios gráficos  - Recomendación persona a persona.  -Promociones 2x 1 en el primer mes	
Estructura de costos			Vías de ingreso	
Inversión inicial aproximada de \$203.840  Costos fijos de \$ 69.122 mensuales			- Pase libre mensual	

<sup>51</sup> Fuente: elaboración propia

## Conclusiones

La realización de un análisis y planeamiento de un proyecto de inversión es una herramienta fundamental que nos permite conocer la rentabilidad y viabilidad de un negocio. El presente trabajo se enfocó en una investigación para abrir un gimnasio exclusivo para el sexo femenino, ubicado en la zona céntrica de Loma Hermosa, partido de Tres de Febrero.

En primer lugar, fuimos utilizando técnicas aprendidas durante la licenciatura de administración y gestión empresarial tales como el análisis PESTEL, análisis FODA, modelo Canvas y las 5 fuerzas de Porter; esto nos brindó un conocimiento sobre el mercado en cuestión, determinar el público objetivo y establecer las estrategias más adecuadas.

En la segunda parte se realizó un análisis económico financiero para determinar la inversión inicial al comenzar con el proyecto, los costos que se deben abordar cada mes y el punto de equilibrio, momento en el cual los ingresos cubren los costos y no se tiene ni pérdidas ni ganancias. También se investigó las formas de financiamiento y se seleccionó la más adecuada para el emprendedor.

Considerando todos los aspectos concluimos que la hipótesis planteada al comienzo de este proyecto es incorrecta.

En la investigación realizada se planteó una estructura de negocio ideal con el fin de evitar jornadas laborales excesivas para la dueña del gimnasio lo que generó un alto valor de los costos fijos.

Si bien el punto de equilibrio nos indica que no se requiere de una gran cantidad de concurrentes para cubrirlos, lo cierto es que el volumen de ventas proyectadas no permitiría un porcentaje de ganancias, ni tampoco obtener fondos necesarios para la reinversión.

En las proyecciones a un plazo de tres años obtuvimos que la actualización de fondos futuros (VAN), demuestra que incurriríamos en pérdidas al intentar llevar a cabo el proyecto, y aunque la tasa interna de retorno nos indica que económicamente el proyecto sea viable, su resultado es inferior a la tasa de corte que hoy en día ofrece el sistema bancario por plazos fijos.

Según el análisis de las encuestas realizadas en la investigación, no existe evidencia suficiente para afirmar que la exclusividad de género se convierta en una ventaja competitiva en el largo plazo.

Por todos los motivos mencionados la recomendación es no llevar a cabo el proyecto, ya que no es rentable.

## Bibliografía

(30 de 07 de 2019). Obtenido de <https://www.casarosada.gob.ar/gobierno-informa/45697-el-gobierno-amplio-el-programa-ahora-12>

*Afip.* (s.f.). Obtenido de

<https://www.afip.gob.ar/monotributo/documentos/categorias20182112.pdf>

*Agip .* (s.f.). Obtenido de <https://www.agip.gob.ar/impuestos/ingresos-brutos/regimen-simplificado/categorias-de-regimen-simplificado>

Balanko, G., & Dickson. (2008). *Como preparar un plan de negocios exitoso*. Mexico : McGraw-Hill. Obtenido de:

[https://www.academia.edu/28380991/Como\\_Preparar\\_un\\_Plan\\_de\\_Negocios\\_Exitoso\\_Greg\\_Balanko](https://www.academia.edu/28380991/Como_Preparar_un_Plan_de_Negocios_Exitoso_Greg_Balanko)

*Banco Hipotecario.* (30 de 07 de 2019). Obtenido de

<https://www.hipotecario.com.ar/default.asp?id=275&mnu=275>

*Banco Nación.* (s.f.). Obtenido de Simulador:

<https://www.bna.com.ar/Simulador/SubInterna/NacionDestinoLibre?subInterna=SimuladorPrestamosNacionDestinoLibre>

*Banco Nación .* (30 de 07 de 2019). Obtenido de

<https://www.bna.com.ar/Empresas/NacionEmprende/FinanciamientoParaMicroempresas>

Canal, J. M. (10 de 09 de 2018). *la 24*. Obtenido de

<http://revistala24.com.ar/2018/09/10/tiempo-de-gym/>

Cardozo, A. P. (2006). *Pyme`s: pequeñas y medianas empresas intuicion y metodo*.

Buenos Aires: Temas.

Cavareña, J., Vigoya, C., Mahecha, P., Gomez, J., & Gaviria, N. (2011). *TRAINING & TRAINING*. Colombia.

*Clarín.* (25 de 08 de 2019). Obtenido de Economía :

[https://www.clarin.com/economia/economia/alza-dolar-lleva-inflacion-40-55-anual\\_0\\_09LqoZYDI.html](https://www.clarin.com/economia/economia/alza-dolar-lleva-inflacion-40-55-anual_0_09LqoZYDI.html)

David , F. (2013). *Conceptos de la administración estratégica*. Mexico: Pearson.

*Edenor.* (s.f.). Obtenido de Simulador de consumo: <https://simulador.edenor.com/>

*Emprendedores.* (s.f.). Obtenido de <http://www.emprendedores.es/crear-una-empresa/plan-de-negocios>

Felice, M. (2019 de 07 de 2019). *iprofesional*. Obtenido de <https://www.iprofesional.com/impuestos/296336-afip-retenciones-tributos-Las-escalas-topes-y-la-cuota-del-Monotributo-aumentaran-mas-del-50-en-2020>

Ficarra, J. A., Casino, J. R., Mondino, S. A., & Stura, G. R. (2009). *La dirección estratégica*. Buenos Aires: Edicon.

Filiol, L. J., Cisneros, L., & Mejías-Morelos, J. (2011). *Administración de las pymes*. Mexico: Pearson.

Gasco, T. (12 de 09 de 2012). *Guiafitness*. Obtenido de <https://guiafitness.com/zumba.html>

Google maps. (15 de 06 de 2019). Obtenido de <https://www.google.com.ar/maps>

Guerrero Sánchez, M., & Arrellano González, A. (2017). Utilización del modelo de diagnóstico canvas en el análisis de un caso de la industria farmacéutica de la ciudad de México . *Ciencias Administrativas*, 31.

Guzmán, S. (2013). *Marketing y Negocios*. Obtenido de <https://marketingynegociosonline.blogspot.com/2013/09/definicion-de-marketing-social.html>

Hernandez perez, J. A. (01 de 03 de 2011). *Gestiopolis*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/modelo-competitividad-cinco-fuerzas-porter/>

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2010). *Metodología de la investigación*. Mexico: McGrahill.

Indec. (08 de 08 de 2019). Obtenido de [https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc\\_06\\_19A3FC1FDEEC.pdf](https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_06_19A3FC1FDEEC.pdf)

Infobae. (15 de 08 de 2018). Obtenido de <https://www.infobae.com/salud/fitness/2018/08/15/temporada-alta-de-entrenamiento-que-estilos-marcaran-tendencia-y-como-prepararse-para-el-verano/>

Johnson , G., Sholes, K., & Whittington, R. (2006). *Dirección estratégica*. Madrid: Pearson.

*Las 5 fuerzas de Porter. Clave para el éxito de las empresas* . (25 de 07 de 2019). Obtenido de <https://www.5fuerzasdeporter.com/>

Ministerio de economía. (31 de 08 de 2019). Obtenido de Dirección provincial de estadísticas: [http://www.estadistica.ec.gba.gov.ar/dpe/images/Proyecciones\\_x\\_municipio\\_\\_2010-2025.pdf](http://www.estadistica.ec.gba.gov.ar/dpe/images/Proyecciones_x_municipio__2010-2025.pdf)

Nieto, M. R. (2016). *Investigación y propuesta de plan de negocios para la instalación de una academia profesional de baile latino en la ciudad de Buenos Aires*. Buenos Aires.

Normas Apa . (25 de 05 de 2019). Obtenido de <http://normas.apa.net>



*Norte*. (22 de 01 de 2015). Obtenido de [www.diarionorte.com/article/117854/-el-verano-estacion-de-oro-para-los-gimnasios-la-mayoria-se-anota-con-la-meta-de-bajar-de-peso](http://www.diarionorte.com/article/117854/-el-verano-estacion-de-oro-para-los-gimnasios-la-mayoria-se-anota-con-la-meta-de-bajar-de-peso)

Orelia, A. P. (2010). *Formulacion y evaluacion de proyectos de inversion de un centro fitness en la ciudad de General Pico* . General Pico, La Pampa.

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (06 de 2011). *Generación de modelo de negocios* . Obtenido de <https://cecma.com.ar/wp-content/uploads/2019/04/generacion-de-modelos-de-negocio.pdf>

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2014). *Diseñando la propuesta de valor*. Obtenido de [https://issuu.com/edicionesdeusto/docs/dpv\\_cap01](https://issuu.com/edicionesdeusto/docs/dpv_cap01)

*Perfil*. (29 de 05 de 2019). Obtenido de <https://www.perfil.com/noticias/economia/gobierno-autorizo-suba-17-por-ciento-en-cuotas-prepagas-para-resto-del-2019.phtml>

*Prestofelipo propiedades* . (s.f.). Obtenido de catálogo de propiedades : [https://docs.wixstatic.com/ugd/6e659a\\_763a82ef27a8437aba951be3f928f2bd.pdf](https://docs.wixstatic.com/ugd/6e659a_763a82ef27a8437aba951be3f928f2bd.pdf)

*Rubros*. (s.f.). Obtenido de <https://www.argentina.gob.ar/ahora-12/rubros>

*Unión personal auxiliar de casas particulares*. (31 de 08 de 2019). Obtenido de [https://www.upacp.org.ar/?page\\_id=1329](https://www.upacp.org.ar/?page_id=1329)

Vicente, M. Á. (2009). *Marketing y competitividad*. Buenos Aires: Pearson.

Ley 12329. (20/08/2019) <http://www.gob.gba.gov.ar/legislacion/legislacion/l-12329.html>

Solicitud de habilitación comercial. (20/08/2019) <https://drive.google.com/file/d/1CVhbGvOIZxoTyCbIh17t0Gy8Ja6eNG8/view>

John J. Wild, K.R Subramanyam, Robert F. Halsey. (2007). *Análisis de estados financieros*, 9na Edición, McGRAW-HILL/INTERAMERICANA.

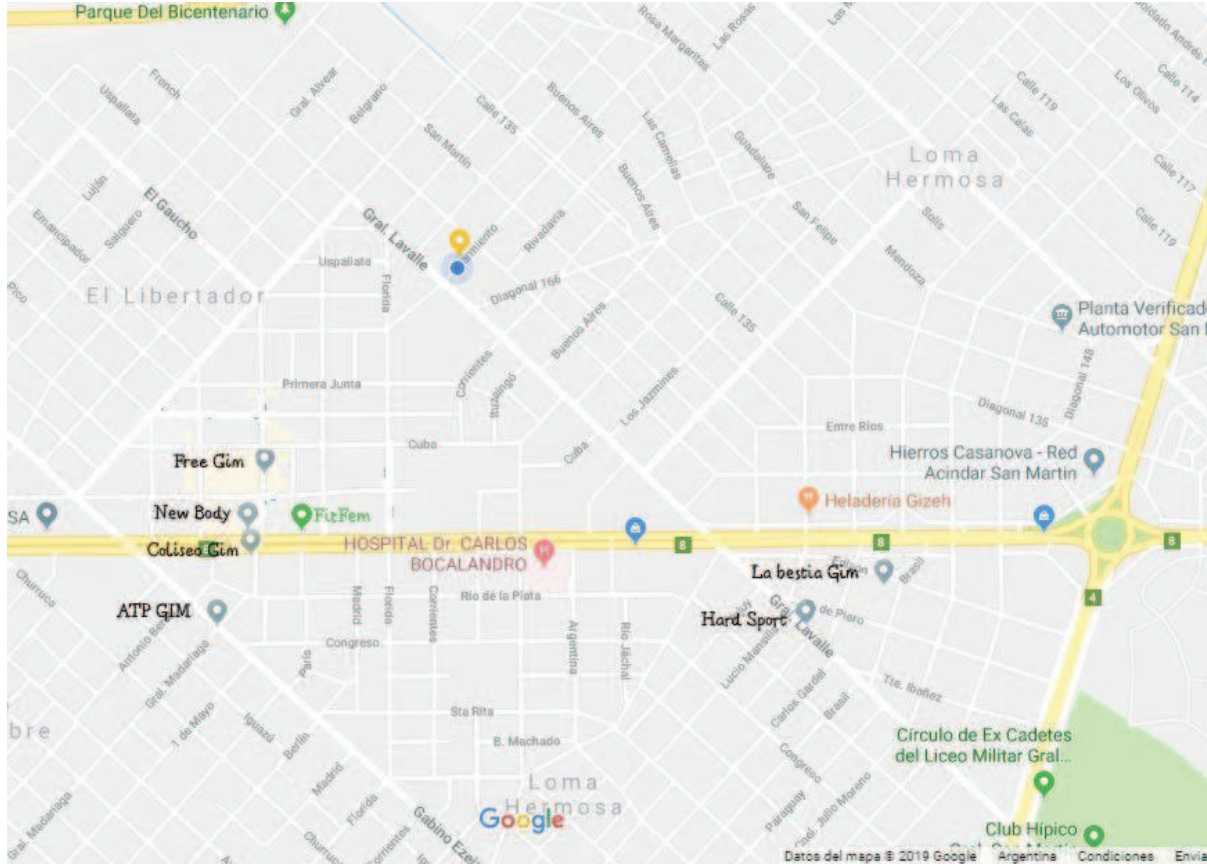
Requisitos alquiler de locales comerciales (20/08/2019). <http://www.maureinmobiliaria.com/faq/requisitos-alquiler-locales-comerciales/>

Requisitos para alquilar (20/08/2019). <https://ideas.mercadolibre.com/ar/inmuebles/requisitos-para-alquilar/>

Nassir Sapag Chain (2011). *PROYECTOS DE INVERSIÓN Formulación y Evaluación*, segunda edición. Pearson

## Anexos

## 1. Ubicación<sup>52</sup>



## 2. Breve explicación de las actividades

## Zumba 53

Es una disciplina de baile que puede ser practicada tanto por mujeres como por hombres. Se emplean pasos clásicos de otros estilos de baile como el merengue, salsa, reggaetón, cumbia, entre otros, con la finalidad de no sólo perder peso sino liberar estrés y tensiones diarias. El mensaje que se brinda en las clases es “NO IMPORTA COMO BAILES, LO IMPORTANTE ES QUE TE MUEVAS”, promoviendo así la integración a un grupo de actividad y la buena onda. Con el tiempo la disciplina se fue subdividiendo en varios estilos, permitiendo que hoy en día la pueden practicar niños a partir de los 4 años, hasta adultos mayores, y personas con discapacidades. Los principales beneficios son los siguientes:

- + Reduce la grasa corporal y el riesgo de obesidad.

<sup>52</sup> Fuente: <https://www.google.com.ar/maps>

<sup>53</sup> GuiaFitness. (15 de 07 de 2019) Obtenido de <https://guiafitness.com/zumba.html>

- + Disminuye el estrés y aumenta la autoestima.
- + Mejora la coordinación.
- + Tonifica el cuerpo.
- + No resiente las articulaciones.

### Hard Combat

De origen oriental esta disciplina combina técnicas del boxeo y las artes marciales que se practican a ritmo de música electrónica o donde haya compases de tempo. Para que sea efectiva la actividad deben realizarse por lo menos dos veces a la semana. Como solo se realizan los movimientos sin tener contacto entre las personas ni con ningún elemento donde se requiera fuerza, el riesgo a las lesiones es leve. Al ser una actividad completamente aeróbica, otorga los siguientes beneficios:

- + Tonifica el cuerpo
- + Permite la reducción del colesterol y disminuir el riesgo cardiovascular
- + Ejercita de manera integral el cuerpo
- + Mejora la postura
- + Enseña técnicas de defensa personal
- + Disminuye el estrés

### Funcional Training

En sus orígenes estaba más relacionado con las rehabilitaciones físicas y la medicina deportiva. Esta disciplina consiste en trabajar los movimientos naturales del cuerpo que implican sistemas amplios de músculos. El objetivo de esta práctica es el trabajo a través de la relación con movimientos cotidianos. En la mayoría de los casos, cuenta con media hora de actividad aeróbica, ya sea calentamiento en bicicleta fija o en cama elástica, y media hora de circuito con actividades sencillas con poco peso.

Los beneficios que trae esta actividad son:

- + Mejora la movilidad y postura corporal
- + Gran desgaste calórico
- + Mejora la coordinación
- + Trabajo integral de músculos y fortalecimiento de los mismos

### GAP

La sigla GAP significa glúteos, abdominales y piernas. En ellas se busca tonificar y fortalecer justamente esas partes del cuerpo. No es una disciplina de carácter aeróbico, por lo que el desgaste calórico no es igual de importante que en el resto de las actividades. Por tal motivo si lo que se busca es el descenso de peso, es necesario complementar con otra

actividad. El ejercicio consta de series repetidas y continuas de trabajo sobre un mismo músculo para lograr tal fin. Dentro de las ventajas se pueden encontrar una mejor postura corporal y eliminación de grasas en zonas conflictivas.

### Entrenamiento personalizado

En este caso, el profesor a cargo crea rutinas acordes a los deseos de entrenamiento de cada cliente. Dependiendo de las áreas del cuerpo que se quieran trabajar el ejercicio y la cantidad de series que se realicen van a ser diferentes. Al no contener un carácter aeróbico y de movimiento constante se puede trabajar más de una hora continua.

### **3. Encuesta**

Con el fin de conocer cuál es la relación de las personas frente a la actividad física y la asistencia a centros deportivos les pedimos si pueden responder esta breve encuesta a continuación las siguientes preguntas. Desde ya muchas gracias por dedicar estos minutos.

#### **1) Marque en que rango de edad se encuentra.**

- a) <25
- b) 25-34
- c) 35-44
- d) 45-54
- e) >55

#### **2) ¿A qué se dedica?**

- a) Estudiante
- b) Trabajadoras
- c) Ama de casa

#### **3) ¿Realiza Actividad Física?**

- a) Si
- b) No

#### **4) Si la respuesta es “NO” ¿Cuáles son los motivos que le impiden concurrir a un gimnasio?**

- a) No me interesa
- b) Falta de tiempo
- c) Voy, pero no soy constante
- d) Actividades cotidianas

**5) Si la respuesta es “SI”**

- a) Cuestiones de salud
- b) Cuestiones de estética
- c) Para distenderme de las actividades diarias

**6) ¿Cuánto tiempo le dedica a ejercitarse?**

- a) 1 vez por semana
- b) 2 veces por semana
- c) 3 veces por semana
- d) Todos los días

**7) En caso de que no lo haga... ¿Cuánto tiempo le gustaría dedicarle?**

- a) 1 vez por semana
- b) 2 veces por semana
- c) 3 veces por semana
- d) Todos los días

**8) ¿Qué momento del día le dedica al ejercicio físico?**

- a) Por la mañana
- b) Por la tarde
- c) Por la noche (después de las 18 hs)

**9) ¿Qué momento del día dedicaría al ejercicio físico?**

- a) Por la mañana
- b) Por la tarde
- c) Por la noche (después de las 18 hs)

**10) De las siguientes actividades, ¿A cuáles asiste? Valórela del 1 al 5 (Si no asiste a una actividad, no la valore)**

	1	2	3	4	5
Danza					
Glúteos Abdominales Piernas (GAP)					
Indoor					
Jump					
Zumba					
Personalizado					
Ejercitación con aparatos					

Hard Combat					
Crossfit					
Full training					
Pilates					
Aerolocal					

**10) De las siguientes actividades, ¿Cuál le gustaría realizar? (valore del 1 al 5, siendo 5 la que más le gustaría.)**

	1	2	3	4	5
Danza					
Glúteos Abdominales Piernas (GAP)					
Indoor					
Jump					
Zumba					
Personalizado					
Ejercitación con aparatos					
Hard Combat					
Crossfit					
Full training					
Pilates					
Aerolocal					

**11) A la hora de elegir un gimnasio ¿Cómo prefiere que sea?**

- a) Mixto
- b) Exclusivo para un solo género
- c) No tengo preferencia

**12) ¿Por qué?**

**13) ¿Qué cantidad de dinero mensual, le dedicaría a la actividad física?**

- a) 700-900
- b) 900-1200
- c) >1200

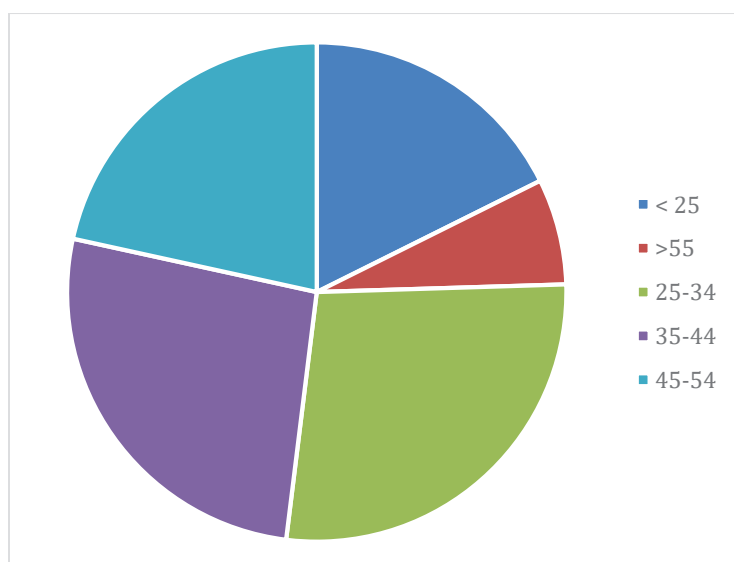
#### 14) ¿Cuáles son los motivos por los cuales cambiaría de gimnasio?

- a) Precio
- b) Actividades que ofrecen
- c) Cercanía con el domicilio
- d) Horarios
- e) Sus instalaciones
- f) Mejor equipamiento

#### 4. Resultados de la encuesta<sup>54</sup>

Número de personas encuestadas: 100 mujeres

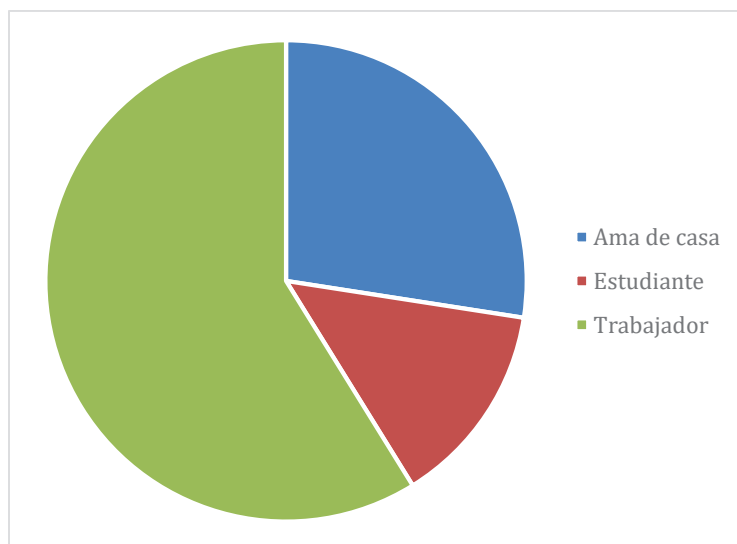
Edad	
< 25	17,65%
>55	6,86%
25-34	27,45%
35-44	26,47%
45-54	21,57%
<b>Total general</b>	<b>100,00%</b>



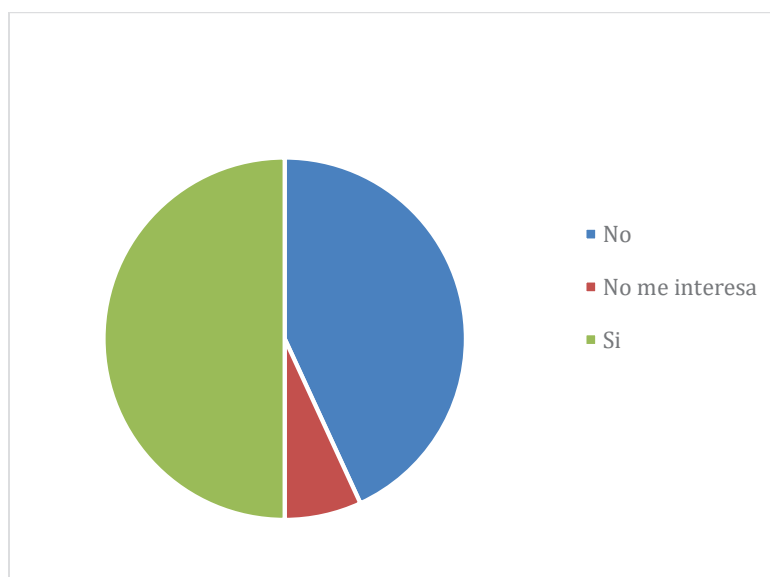
Ocupación	
Ama de casa	27,45%

<sup>54</sup>Fuente: elaboración propia

Estudiante	13,73%
Trabajador	58,82%
<b>Total general</b>	<b>100,00%</b>

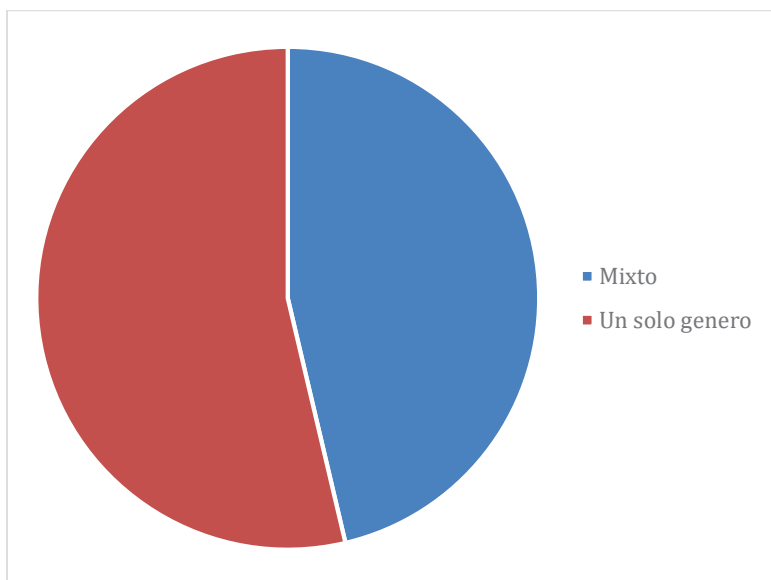


<b>¿Realiza actividad física?</b>	
No	43,14%
No me interesa	6,86%
Si	50,00%
<b>Total general</b>	<b>100,00%</b>

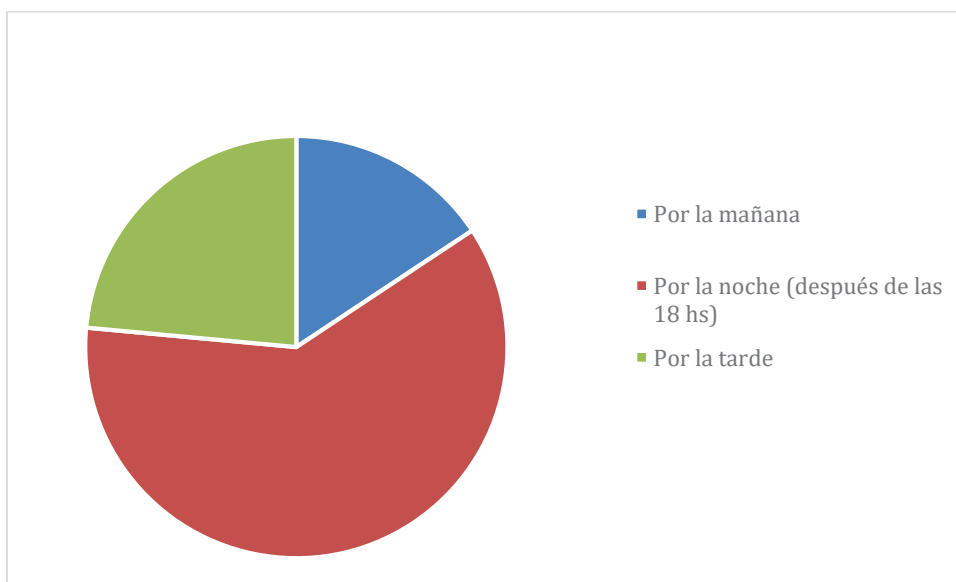




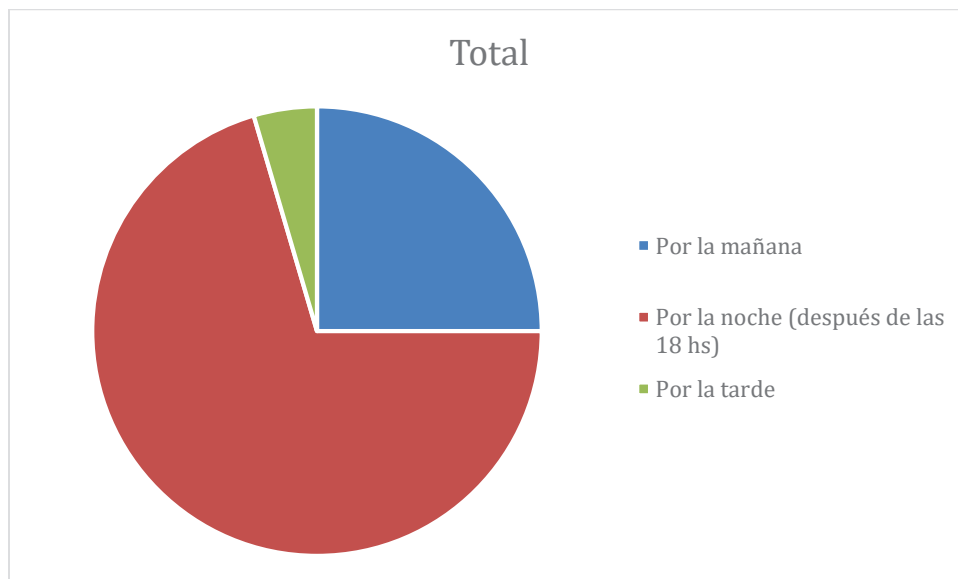
Elección de gimnasio	
Mixto	46,32%
Un solo genero	53,68%
<b>Total general</b>	<b>100,00%</b>



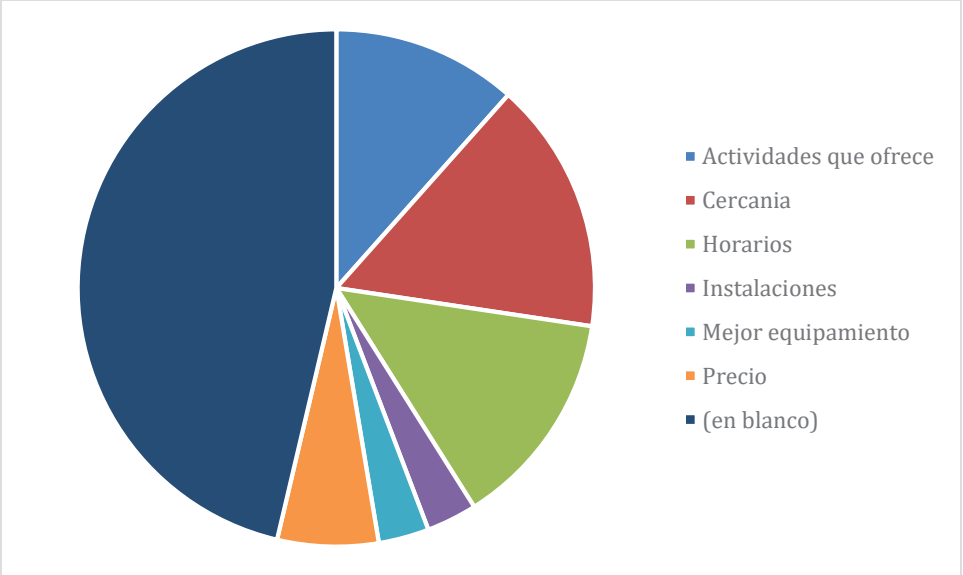
Horario en el cual realizan actividad física	Asisten a un gimnasio
Por la mañana	15,69%
Por la noche (después de las 18 hs)	60,78%
Por la tarde	23,53%
<b>Total general</b>	<b>100,00%</b>



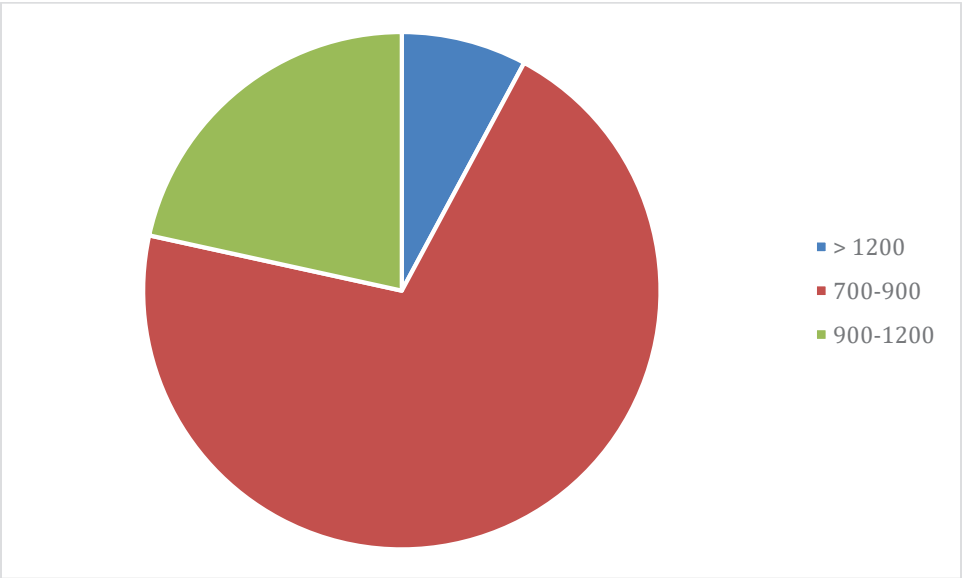
Horario en el cual realizan actividad física No asisten a un gimnasio	
Por la mañana	25,00%
Por la noche (después de las 18 hs)	70,45%
Por la tarde	4,55%
<b>Total general</b>	<b>100,00%</b>



Motivos por los cuales cambiarían de gimnasio	
Actividades que ofrece	11,58%
Cercanía	15,79%
Horarios	13,68%
Instalaciones	3,16%
Mejor equipamiento	3,16%
Precio	6,32%
(en blanco)	46,32%
<b>Total general</b>	<b>100,00%</b>

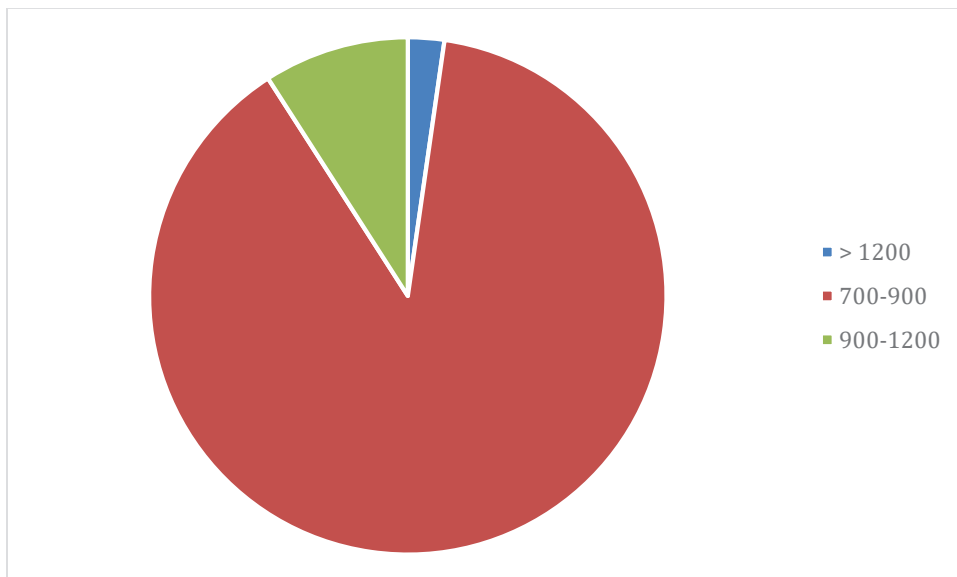


Dinero destinado a la actividad física	Asisten a un gimnasio
> 1200	7,84%
700-900	70,59%
900-1200	21,57%
<b>Total general</b>	<b>100,00%</b>



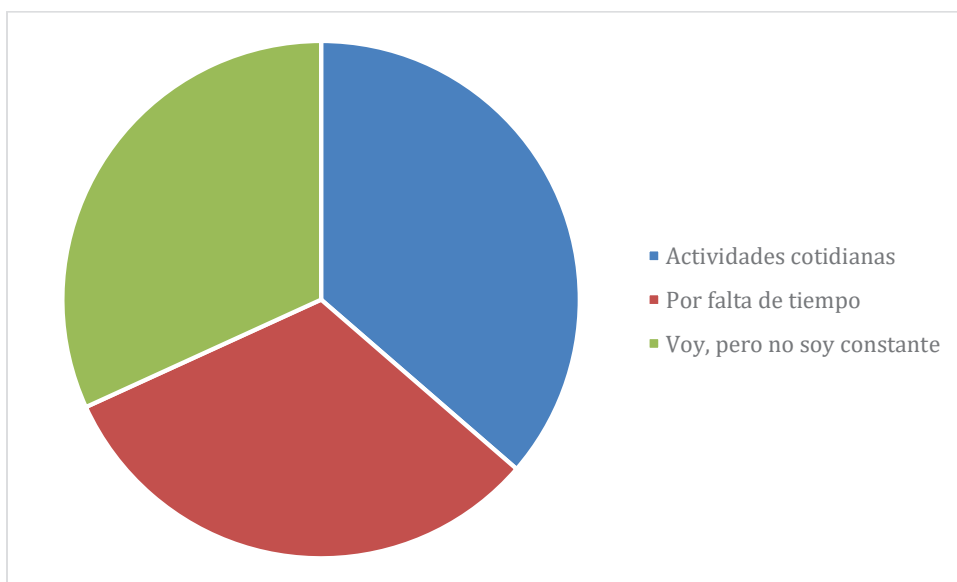
Dinero destinado a la actividad física	No asisten a un gimnasio
> 1200	2,27%
700-900	88,64%
900-1200	9,09%

<b>Total general</b>	<b>100,00%</b>
----------------------	----------------



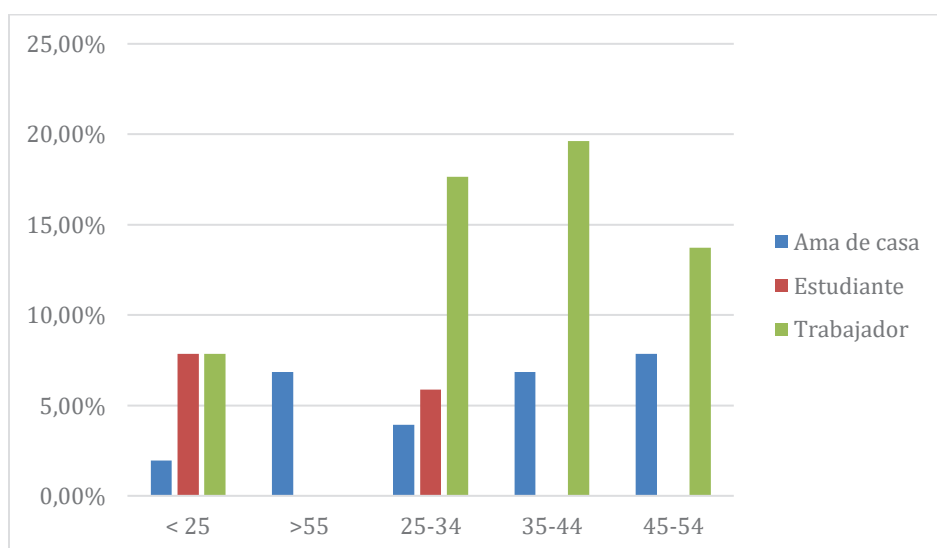
#### Motivos por los cuales Realizan actividad física

Actividades cotidianas	36,36%
Por falta de tiempo	31,82%
Voy, pero no soy constante	31,82%
<b>Total general</b>	<b>100,00%</b>



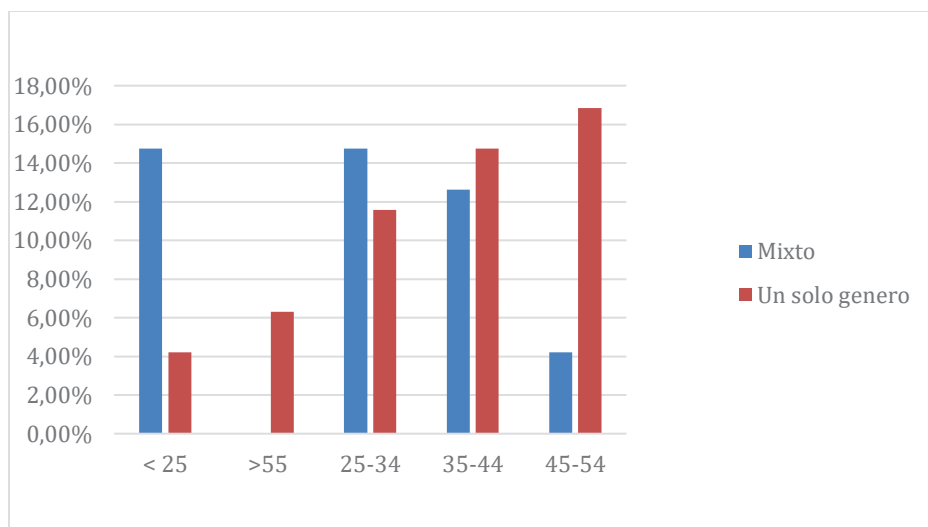
## Ocupación por edad

Edad	Ama de casa	Estudiante	Trabajador	Total general
< 25	1,96%	7,84%	7,84%	17,65%
>55	6,86%	0,00%	0,00%	6,86%
25-34	3,92%	5,88%	17,65%	27,45%
35-44	6,86%	0,00%	19,61%	26,47%
45-54	7,84%	0,00%	13,73%	21,57%
<b>Total general</b>	<b>27,45%</b>	<b>13,73%</b>	<b>58,82%</b>	<b>100,00%</b>



## Preferencia de gimnasio por edad

Edad	Mixto	Un solo genero	Total general
< 25	14,74%	4,21%	18,95%
>55	0,00%	6,32%	6,32%
25-34	14,74%	11,58%	26,32%
35-44	12,63%	14,74%	27,37%
45-54	4,21%	16,84%	21,05%
<b>Total general</b>	<b>46,32%</b>	<b>53,68%</b>	<b>100,00%</b>



## 5. Tabla de acuerdo salarial según cámara de gimnasios argentinos<sup>55</sup>

ANEXO I-ESCALA SALARIAL-CCT UTEDYC-CAMARA DE GIMNASIOS DE ARGENTINA										
GRUPO 1		BASE	7%	8%	4%	4%				
CATEGORIA A	SUPERVISORES	29.883,77	31.975,64	34.366,34	35.561,69	36.757,04				
CATEGORIA B	COORDINADORES DEP.	27.674,17	29.611,31	31.823,24	32.932,20	34.039,17				
CATEGORIA C	COORD. DE AREA	26.365,91	28.211,52	30.320,80	31.375,43	32.430,07				
GRUPO 2		VALOR HORA EN ESTABL. CON MENOS DE 5 TRABAJADORES	VALOR HORA EN ESTABL. CON MAS DE 5 TRABAJADORES	VALOR HORA EN ESTABL. CON MENOS DE 5 TRABAJADORES	VALOR HORA EN ESTABL. CON MAS DE 5 TRABAJADORES	VALOR HORA EN ESTABL. CON MENOS DE 5 TRABAJADORES	VALOR HORA EN ESTABL. CON MAS DE 5 TRABAJADORES	VALOR HORA EN ESTABL. CON MENOS DE 5 TRABAJADORES	VALOR HORA EN ESTABL. CON MAS DE 5 TRABAJADORES	VALOR HORA EN ESTABL. CON MENOS DE 5 TRABAJADORES
CATEGORIA A	PROF. EDUC. FISICA CON TITULO TERCARIO O UNIVERS. Y DEMAS	161,54	170,64	172,84	182,58	185,77	196,23	192,23	203,06	198,69
CATEGORIA B	INSTRUCTORES Y ENTRENADORES	149,02	149,02	159,85	159,45	171,38	171,38	177,34	177,34	183,30
GRUPO 3	GUARDAVIDAS	33.906,87	36.282,49	38.993,20	40.351,55	41.707,90				
GRUPO 4		30.264,07	32.382,56	34.803,68	36.014,25	37.224,81				
CATEGORIA A	ENCARGADO DE MANTENIMIENTO	30.264,07	32.382,56	34.803,68	36.014,25	37.224,81				
CATEGORIA B	PERSONAL ADMINISTRATIVO	24.992,54	26.742,02	28.741,43	29.741,13	30.740,83				
CATEGORIA C	RECEPCIONISTA, VENDEDOR, PROMOTOR	22.778,82	24.373,34	26.195,64	27.106,80	28.017,95				
CATEGORIA D	CONTROL DE ACCESO	22.655,96	24.241,88	26.054,36	26.960,60	27.866,83				
CATEGORIA E	AUXILIAR DE MANTENIMIENTO, VESTUARIA	23.070,04	24.684,94	26.530,55	27.453,35	28.376,15				
CATEGORIA F	PERSONAL DE LIMPIEZA, CAMAREROS	21.591,19	23.102,58	24.829,87	25.693,52	26.557,17				

<sup>55</sup> Escala salarial, cámara de gimnasios Argentina (31/08/2019)  
<https://drive.google.com/file/d/1bgPyngRolsL2Kptebpl4NOErKwY2dT8s/view>

## 6. Materiales previstos para iniciar el emprendimiento

### Accesorios de Clase <sup>56</sup>

Descripción	Cantidad Requerida	\$ Unitario estimado	Total Estimado	Vida útil	Valor de depreciación mensual
Colchonetas	40	345	\$13.800,00	36	\$383,33
Mancuernas 1kg	40	88	\$3.520,00	36	\$97,78
Disco con agarre 2,5kg	5	230	\$1.150,00	36	\$31,94
Disco con agarre 5kg	5	304	\$1.520,00	36	\$42,22
Disco con agarre 10 kg	2	854	\$1.708,00	36	\$47,44
Pelota pilates 75cm	2	742	\$1.484,00	36	\$41,22
kit de barras x 24 kg	10	2190	\$21.900,00	36	\$608,33
Step	10	1440	\$14.400,00	36	\$400,00
Pisos de goma	10	140	\$1.400,00	36	\$38,89
Tobilleras 1 Kg	20	115	\$2.300,00	36	\$63,89
Tobilleras 2 Kg	20	125	\$2.500,00	36	\$69,44
Pesas rusas 2Kg	2	240	\$480,00	36	\$13,33
Pesas Rusas 5 kg	2	360	\$720,00	36	\$20,00

Subtotal	\$	68.822,22	
----------	----	-----------	--

### Bienes Muebles <sup>57</sup>

<sup>56</sup> Fuente: Valor de mercado de bienes nuevos según mercado libre

<sup>57</sup> Fuente: Valor de mercado de bienes nuevos según mercado libre

Descripción	Cantidad Requerida	\$ Unitario estimado	Total Estimado	Vida útil	Valor de depreciación mensual
Parlantes combo 3 unidades	1	\$27.000,00	\$27.000,00	36	\$ 750,00
Ventiladores de pared	5	\$ 7.600,00	\$38.000,00	36	\$ 1.055,56
Bola de boliche 25 cm	1	\$ 650,00	\$ 650,00	36	\$ 18,06
Percheros	5	\$ 250,00	\$ 1.250,00	36	\$ 34,72
Espejos (largos) mts	8,25	\$ 1.590,00	\$13.117,50	36	\$ 364,38
Heladera exhibidora (usada)	1	\$14.000,00	\$14.000,00	36	\$ 388,89
Escritorio	1	1900	\$ 1.900,00	36	\$ 52,78

subtotal	\$ 95.917,50
----------	--------------

\$4.522,21
------------



## Otros Gastos

Descripción	Cantidad Requerida	\$ Unitario estimado	Total Estimado
Volantes de 10 x 15 cm, por 2500 u	1	\$ 1.750,00	\$ 1.750,00
Banner de 120 cm	1	\$ 700,00	\$ 700,00
banner de 60 cm x 80 cm	1	\$ 340,00	\$ 340,00
Carnet por			\$ -
Servicios del contador	1	\$ 10.000,00	\$ 10.000,00
Pintura x 15 Lts.	2	\$ 2.625,00	\$ 5.250,00
			\$ -

Subtotal	\$ 18.040,00
----------	--------------

## 7. Proyecciones

### Flujo de Fondo 19-20

FLUJO DE FONDOS	ago-19	sep-19	oct-19	nov-19	dic-19	ene-20	feb-20	mar-20	abr-20	may-20	jun-20	jul-20
<b>Cobro de ventas</b>	<b>\$ 33.750,00</b>	<b>\$ 74.250,00</b>	<b>\$ 77.962,50</b>	<b>\$ 77.962,50</b>	<b>\$ 87.491,25</b>	<b>\$ 80.491,95</b>	<b>\$ 80.491,95</b>	<b>\$ 80.491,95</b>	<b>\$ 90.071,29</b>	<b>\$ 90.071,29</b>	<b>\$ 90.071,29</b>	<b>\$ 90.071,29</b>
<b>Total ingresos operat</b>												
<b>Pago deuda exist.</b>	<b>\$ 12.659,24</b>	<b>\$ 12.643,45</b>	<b>\$ 12.626,70</b>	<b>\$ 12.608,93</b>	<b>\$ 12.590,07</b>	<b>\$ 12.570,07</b>	<b>\$ 12.548,85</b>	<b>\$ 12.526,34</b>	<b>\$ 12.502,46</b>	<b>\$ 12.477,13</b>	<b>\$ 12.450,26</b>	<b>\$ 12.421,75</b>
<b>Alquileres</b>	<b>\$ 23.000,00</b>	<b>\$ 23.000,00</b>	<b>\$ 23.000,00</b>	<b>\$ 23.000,00</b>	<b>\$ 23.000,00</b>	<b>\$ 26.450,00</b>	<b>\$ 26.450,00</b>	<b>\$ 26.450,00</b>	<b>\$ 26.450,00</b>	<b>\$ 26.450,00</b>	<b>\$ 26.450,00</b>	<b>\$ 26.450,00</b>
<b>Gastos personal</b>	<b>\$ 29.137,60</b>	<b>\$ 31.468,61</b>	<b>\$ 31.468,61</b>	<b>\$ 32.727,35</b>	<b>\$ 32.727,35</b>	<b>\$ 34.036,45</b>	<b>\$ 35.738,27</b>	<b>\$ 35.738,27</b>	<b>\$ 35.738,27</b>	<b>\$ 35.738,27</b>	<b>\$ 38.239,95</b>	<b>\$ 38.239,95</b>
<b>Gastos servicios</b>	<b>\$ 4.909,24</b>	<b>\$ 4.954,24</b>	<b>\$ 4.954,24</b>	<b>\$ 4.954,24</b>	<b>\$ 4.954,24</b>	<b>\$ 5.119,24</b>	<b>\$ 5.597,90</b>	<b>\$ 5.922,65</b>	<b>\$ 5.922,65</b>	<b>\$ 6.088,05</b>	<b>\$ 6.404,30</b>	<b>\$ 6.447,04</b>
<b>Fumigacion</b>	<b>\$ 1.800,00</b>				<b>\$ 1.800,00</b>				<b>\$ 2.257,92</b>			
<b>Intereses</b>												
<b>Pago de monotributo</b>	<b>\$ 2.562,32</b>	<b>\$ 2.562,32</b>	<b>\$ 2.562,32</b>	<b>\$ 2.562,32</b>	<b>\$ 2.562,32</b>	<b>\$ 3.871,67</b>	<b>\$ 3.871,67</b>	<b>\$ 3.871,67</b>	<b>\$ 3.871,67</b>	<b>\$ 3.871,67</b>	<b>\$ 3.871,67</b>	<b>\$ 3.871,67</b>
<b>Ingresos Brutos</b>	<b>\$ 2.150,00</b>	<b>\$ 2.150,00</b>		<b>\$ 2.150,00</b>		<b>\$ 3.246,50</b>		<b>\$ 3.246,50</b>		<b>\$ 3.246,50</b>		<b>\$ 3.246,50</b>
<b>Total egresos operat</b>	<b>74068</b>	<b>76779</b>	<b>74612</b>	<b>78003</b>	<b>77634</b>	<b>81844</b>	<b>84207</b>	<b>87755</b>	<b>86743</b>	<b>87872</b>	<b>87416</b>	<b>90677</b>
<b>Utilidad bruta</b>	<b>-40318</b>	<b>-2529</b>	<b>3351</b>	<b>-40</b>	<b>9857</b>	<b>-1352</b>	<b>-3715</b>	<b>-7263</b>	<b>3328</b>	<b>2200</b>	<b>2655</b>	<b>-606</b>
<b>Saldo inic Disponib</b>												
<b>Retiros/Aportes</b>												
<b>Bcos. Fisco y Soc</b>												
<b>Bancarias</b>												
<b>Sociales</b>												
<b>Ajustes</b>												
<b>F Fondos Financ</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>F Fondos totales</b>	<b>-40318</b>	<b>-2529</b>	<b>3351</b>	<b>-40</b>	<b>9857</b>	<b>-1352</b>	<b>-3715</b>	<b>-7263</b>	<b>3328</b>	<b>2200</b>	<b>2655</b>	<b>-606</b>

## Estado de resultado proyectado para el año 2019 – 2020

	ago-19	sep-19	oct-19	nov-19	dic-19	ene-20	feb-20	mar-20	abr-20	may-20	jun-20	jul-20
	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
<b>Ventas</b>	<b>33.750,00</b>	<b>74.250,00</b>	<b>77.962,50</b>	<b>77.962,50</b>	<b>87.491,25</b>	<b>80.491,95</b>	<b>80.491,95</b>	<b>80.491,95</b>	<b>90.071,29</b>	<b>90.071,29</b>	<b>90.071,29</b>	<b>90.071,29</b>
<b>Gastos</b>												
Alquileres	\$23.000,00	\$ 23.000	\$ 23.000	\$ 23.000	\$ 23.000	26.450	\$ 26.450	26.450	\$ 26.450,00	26.450,00	26.450,00	26.450
Pago de monotributo	\$ 2.562,32	\$ 2.562	\$ 2.562	\$ 2.562	\$ 2.562	\$ 3.871	\$ 3.871	3.871	\$ 3.871,67	3.871,67	3.871,67	3.871
Sueldo Profesora 2	\$ 5.760,00	\$6.220	\$ 6.220	\$ 6.469	\$ 6.46	\$ 6.728	\$ 7.064	7.064,	7.064,84	7.064,84	7.559,38	7.559
Sueldo profesora 3	\$ 2.160,00	\$ 2.332	\$ 2.332	\$ 2.426	\$ 2.426	\$ 2.5236	2.649,31	2.649	2.649,31	2.649,31	2.834,77	2.834
Sueldo Profesora 4	\$ 2.880,00	\$ 3.110	\$ 3.110	\$ 3.234	\$ 3.234	\$3.364	3.532,42	3.532	3.532,42	3.532,42	3.779,69	3.779
Sueldo de recepcionista	\$13.017,60	\$ 14.059	\$ 14.059	\$ 14.621	\$14.621	\$ 15.206	15.966,53	15.966	15.966,53	15.966,53	17.084,19	17.084
Sueldo personal de limpieza	\$ 5.320,00	\$5.745	\$ 5.745	\$ 5.975	\$ 5.975	\$ 6.214	6.525,16	6.525	6.525,16	6.525,16	6.981,92	6.981
Agua	\$ 1.100,00	\$ 1.100	\$ 1.100	\$ 1.100	\$ 1.100	1.265,00	1.265,00	1.265	1.265,00	1.265,00	1.581,25	1.581
Luz	\$ 1.841,00	\$ 1.841	\$ 1.841	\$ 1.841	\$ 1.84	1.841,00	2.319,66	2.644,	2.644,41	2.750,19	2.750,19	2.750
Fumigacion	\$ 450,00	\$ 450	\$ 450	\$ 450	\$ 504	504,00	504,00	504	564,48	564,48	564,48	564
Medicardio	\$ 750,00	\$ 795	\$ 795	\$ 795	\$ 795	795,00	795,00	795	795,00	854,63	854,63	897
Tasas municipales	\$ 1.218,24	\$ 1.218	\$ 1.218	\$ 1.218	\$ 1.218	1.218,24	1.218,24	1.218	1.218,24	1.218,24	1.218,24	1.218
IIBB	\$ 1.075,00	\$ 1.075	\$ 1.075	\$ 1.075	\$ 1.075	1.623,25	1.623,25	1.623	1.623,25	1.623,25	1.623,25	1.623
Amortizaciones	\$4.522,21	\$4.522	\$4.522	\$ 4.522,	\$4.522	\$4.522,21	\$4.522,21	4.522	\$4.522,21	4.522,21	4.522,21	4.522
Intereses	\$9.126,00	\$9.050,80	\$8.971	\$8.886	\$8.796,60	\$8.701,36	\$8.600,32	8.493	\$8.379,42	8.258,80	8.130,83	7.995
<b>Total de gastos</b>	<b>\$74.782,37</b>	<b>\$ 77.083</b>	<b>\$ 77.003</b>	<b>\$ 78.177</b>	<b>\$ 78.141</b>	<b>84.828</b>	<b>86.907,61</b>	<b>87.125,17</b>	<b>87.071,94</b>	<b>87.116,73</b>	<b>89.806,69</b>	<b>89.713,67</b>
<b>Utilidad</b>	<b>-\$41.032</b>	<b>-\$ 2.833</b>	<b>\$ 959,10</b>	<b>-\$ 215</b>	<b>\$9.349</b>	<b>-\$ 4.336</b>	<b>-\$6.415</b>	<b>-\$ 6.633</b>	<b>\$ 2.999</b>	<b>\$ 2.954</b>	<b>\$ 264</b>	<b>\$ 357</b>

## Flujo de Fondo 20-21

FLUJO DE FONDOS	ago-20	sep-20	oct-20	nov-20	dic-20	ene-21	feb-21	mar-21	abr-21	may-21	jun-21	jul-21
<b>Cobro de ventas</b>	<b>\$ 133,413,59</b>	<b>\$ 133,413,59</b>	<b>\$ 113,940,18</b>	<b>\$ 125,334,20</b>	<b>\$ 125,334,20</b>	<b>\$ 125,334,20</b>	<b>\$ 112,654,31</b>	<b>\$ 112,654,31</b>	<b>\$ 112,654,31</b>	<b>\$ 112,654,31</b>	<b>\$ 125,995,39</b>	<b>\$ 125,995,39</b>
Total ingresos operat												
Pago deuda exist.	\$ 12,391,51	\$ 12,359,43	\$ 12,325,39	\$ 12,289,29	\$ 12,250,99	\$ 12,210,36	\$ 12,167,26	\$ 12,121,53	\$ 12,073,02	\$ 12,021,56	\$ 11,966,97	\$ 11,909,06
Pago de compras												
Alquileres	\$ 30,417,50	\$ 30,417,50	\$ 30,417,50	\$ 30,417,50	\$ 30,417,50	\$ 34,980,13	\$ 34,980,13	\$ 34,980,13	\$ 34,980,13	\$ 34,980,13	\$ 34,980,13	\$ 34,980,13
Gastos personal	\$ 39,606,68	\$ 40,996,77	\$ 41,734,81	\$ 42,636,64	\$ 43,404,20	\$ 45,339,93	\$ 46,559,21	\$ 46,559,21	\$ 46,559,21	\$ 46,559,21	\$ 48,625,46	\$ 49,818,35
Gastos servicios	\$ 6,610,88	\$ 6,667,96	\$ 6,667,96	\$ 6,667,96	\$ 6,667,96	\$ 7,392,44	\$ 8,136,09	\$ 8,640,63	\$ 8,640,63	\$ 8,882,60	\$ 9,337,21	\$ 9,391,51
Fumigacion	\$ 2,832,33				\$ 2,528,87				\$ 3,172,22			
Intereses												
Pago de monotributo	\$ 3,871,67	\$ 3,871,67	\$ 3,871,67	\$ 3,871,67	\$ 3,871,67	\$ 5,613,92	\$ 5,613,92	\$ 5,613,92	\$ 5,613,92	\$ 5,613,92	\$ 5,613,92	\$ 5,613,92
Ingresos Brutos	\$ 3,246,50	\$ 3,246,50				\$ 2,353,71		\$ 2,353,71		\$ 2,353,71		\$ 2,353,71
<b>Total egresos operat</b>	<b>95731</b>	<b>97560</b>	<b>95017</b>	<b>99130</b>	<b>99141</b>	<b>103328</b>	<b>107457</b>	<b>110269</b>	<b>111039</b>	<b>110411</b>	<b>110524</b>	<b>114067</b>
Utilidad bruta	37683	35854	18923	26205	26193	22006	5198	2385	1615	2243	15472	11929
Saldo inicio Disponib	3768	3585	1892	2620	2619	2201	520	239	162	224	1547	1193
Retiros/Aportes												
Bcos. Fisco y Soc												
Bancarias												
Sociales												
Ajustes												
F Fondos Financ	3768	3585	1892	2620	2619	2201	520	239	162	224	1547	1193
<b>F Fondos totales</b>	<b>33915</b>	<b>32268</b>	<b>17031</b>	<b>23584</b>	<b>23574</b>	<b>19806</b>	<b>4678</b>	<b>2147</b>	<b>1454</b>	<b>2019</b>	<b>13925</b>	<b>10736</b>

## Estado de resultado proyectado para el año 2019 – 2020

	ago-19	sep-19	oct-19	nov-19	dic-19	ene-20	feb-20	mar-20	abr-20	may-20	jun-20	jul-20
	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
<b>Ventas</b>	<b>33.750,00</b>	<b>74.250,00</b>	<b>77.962,50</b>	<b>77.962,50</b>	<b>87.491,25</b>	<b>80.491,95</b>	<b>80.491,95</b>	<b>80.491,95</b>	<b>90.071,29</b>	<b>90.071,29</b>	<b>90.071,29</b>	<b>90.071,29</b>
<b>Gastos</b>												
Alquileres	\$23.000,00	\$ 23.000	\$ 23.000	\$ 23.000	\$ 23.000	26.450	\$ 26.450	26.450	\$	\$	\$	\$
Pago de monotributo	\$ 2.562,32	\$ 2.562	\$ 2.562	\$ 2.562	\$ 2.562	\$ 3.871	\$ 3.871	3.871	\$	\$	\$	\$
Sueldo Profesora 2	\$ 5.760,00	\$6.220	\$ 6.220	\$ 6.469	\$ 6.46	\$ 6.728	\$ 7.064	7.064,	\$	\$	\$	\$
Sueldo profesora 3	\$ 2.160,00	\$ 2.332	\$ 2.332	\$ 2.426	\$ 2.426	\$ 2.5236	2.649,31	2.649	\$	\$	\$	\$
Sueldo Profesora 4	\$ 2.880,00	\$ 3.110	\$ 3.110	\$ 3.234	\$ 3.234	\$3.364	3.532,42	3.532	\$	\$	\$	\$
Sueldo de recepcionista	\$13.017,60	\$ 14.059	\$ 14.059	\$ 14.621	\$14.621	\$ 15.206	15.966,53	15.966	\$	\$	\$	\$
Sueldo personal de limpieza	\$ 5.320,00	\$5.745	\$ 5.745	\$ 5.975	\$ 5.975	\$ 6.214	6.525,16	6.525	\$	\$	\$	\$
Agua	\$ 1.100,00	\$ 1.100	\$ 1.100	\$ 1.100	\$ 1.100	1.265,00	1.265,00	1.265	\$	\$	\$	\$
Luz	\$ 1.841,00	\$ 1.841	\$ 1.841	\$ 1.841	\$ 1.84	1.841,00	2.319,66	2.644,	\$	\$	\$	\$
Fumigación	\$ 450,00	\$ 450	\$ 450	\$ 450	\$ 504	504,00	504,00	504	\$	\$	\$	\$
Medicardio	\$ 750,00	\$ 795	\$ 795	\$ 795	\$ 795	795,00	795,00	795	\$	\$	\$	\$
Tasas municipales	\$ 1.218,24	\$ 1.218	\$ 1.218	\$ 1.218	\$ 1.218	1.218,24	1.218,24	1.218	\$	\$	\$	\$
IIBB	\$ 1.075,00	\$ 1.075	\$ 1.075	\$ 1.075	\$ 1.075	1.623,25	1.623,25	1.623	\$	\$	\$	\$
Amortizaciones	\$4.522,21	\$4.522	\$4.522	\$ 4.522,	\$4.522	\$4.522,21	\$4.522,21	4.522	\$	\$	\$	\$
Intereses	\$9.126,00	\$9.050,80	\$8.971	\$8.886	\$8.796,60	\$8.701,36	\$8.600,32	8.493	\$	\$	\$	\$
<b>Total de gastos</b>	<b>\$74.782,37</b>	<b>\$ 77.083</b>	<b>\$ 77.003</b>	<b>\$ 78.177</b>	<b>\$ 78.141</b>	<b>84.828</b>	<b>86.907,61</b>	<b>87.125,17</b>	<b>87.071,94</b>	<b>87.116,73</b>	<b>89.806,69</b>	<b>89.713,67</b>
<b>Utilidad</b>	<b>-\$41.032</b>	<b>-\$ 2.833</b>	<b>\$ 959,10</b>	<b>-\$ 215</b>	<b>\$9.349</b>	<b>-\$ 4.336</b>	<b>-\$6.415</b>	<b>-\$ 6.633</b>	<b>\$ 2.999</b>	<b>\$ 2.954</b>	<b>\$ 264</b>	<b>\$ 357</b>

## Flujo de Fondo 21-22

FLUJO DE FONDOS	ago-20	sep-20	oct-20	nov-20	dic-20	ene-21	feb-21	mar-21	abr-21	may-21	jun-21	jul-21
<b>Cobro de ventas</b>	<b>\$166.628,91</b>	<b>\$179.520,31</b>	<b>\$197.472,34</b>	<b>\$197.472,34</b>	<b>\$197.472,34</b>	<b>\$176.737,70</b>	<b>\$176.737,70</b>	<b>\$176.737,70</b>	<b>\$176.737,70</b>	<b>\$197.551,18</b>	<b>\$197.551,18</b>	<b>\$197.551,18</b>
<b>total ingresos operat</b>												
Pago deuda exist.	\$ 11.847,63	\$ 11.782,46	\$ 11.713,32	\$ 11.639,98	\$ 11.562,17	\$ 11.479,64	\$ 11.392,08	\$ 11.299,19	\$ 11.200,65	\$ 11.096,12	\$ 10.985,22	\$ 10.867,58
Pago de compras												
Alquileres	\$ 40.227,14	\$ 40.227,14	\$ 40.227,14	\$ 40.227,14	\$ 40.227,14	\$ 46.261,22	\$ 46.261,22	\$ 46.261,22	\$ 46.261,22	\$ 46.261,22	\$ 46.261,22	\$ 46.261,22
Gastos personal	\$ 49.818,35	\$ 48.991,07	\$ 48.991,07	\$ 49.386,91	\$ 49.386,91	\$ 49.798,59	\$ 50.333,77	\$ 50.333,77	\$ 50.333,77	\$ 50.333,77	\$ 51.120,48	\$ 51.120,48
Gastos servicios	\$ 9.630,83	\$ 9.703,34	\$ 9.703,34	\$ 9.703,34	\$ 9.703,34	\$ 11.033,34	\$ 12.188,68	\$ 12.972,54	\$ 12.972,54	\$ 13.323,94	\$ 15.014,87	\$ 15.083,73
Fumigacion	\$ 3.979,23				\$ 3.552,88				\$ 4.456,73			
Intereses												
Pago de monotributo	\$ 5.613,92	\$ 5.613,92	\$ 5.613,92	\$ 5.613,92	\$ 5.613,92	\$ 7.578,79	\$ 7.578,79	\$ 7.578,79	\$ 7.578,79	\$ 7.578,79	\$ 7.578,79	\$ 7.578,79
Ingresos Brutos	\$ 2.353,71	\$ 2.353,71		\$ 2.353,71		\$ 3.177,51		\$ 3.177,51		\$ 3.177,51		\$ 3.177,51
<b>total egresos operat</b>	<b>121117</b>	<b>118672</b>	<b>116249</b>	<b>118925</b>	<b>120046</b>	<b>123295</b>	<b>127755</b>	<b>131623</b>	<b>132804</b>	<b>131771</b>	<b>130961</b>	<b>134089</b>
Utilidad bruta	45512	60849	81224	78547	77426	53443	48983	45115	43934	65780	66591	63462
Saldo inicio Disponib												
Retiros/Aportes	25031	33467	44673	43201	42584	29393	26941	24813	24164	36179	36625	34904
Beos, Fisco y Soc												
Bancarias												
Sociales												
Ajustes												
<b>F Fondos Financ</b>	<b>25031</b>	<b>33467</b>	<b>44673</b>	<b>43201</b>	<b>42584</b>	<b>29393</b>	<b>26941</b>	<b>24813</b>	<b>24164</b>	<b>36179</b>	<b>36625</b>	<b>34904</b>
<b>F Fondos totales</b>	<b>20480</b>	<b>27382</b>	<b>36551</b>	<b>35346</b>	<b>34842</b>	<b>24049</b>	<b>22042</b>	<b>20302</b>	<b>19770</b>	<b>29601</b>	<b>29966</b>	<b>28558</b>

## Estado de resultado para el año 2012-2022

	ago-21	sep-21	oct-21	nov-21	dic-21	ene-22	feb-22	mar-22	abr-22	may-22	jun-22	jul-22
	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
<b>Ventas</b>	<b>166.628,91</b>	<b>179.520,31</b>	<b>197.472,34</b>	<b>197.472,34</b>	<b>197.472,34</b>	<b>176.737,70</b>	<b>176.737,70</b>	<b>176.737,70</b>	<b>176.737,70</b>	<b>197.551,18</b>	<b>197.551,18</b>	
<b>Gastos</b>												
Alquileres	\$ 40.227,14	\$ 40.227,14	\$ 40.227,14	\$ 40.227,14	\$ 40.227,14	\$ 46.261,22	\$ 46.261,22	\$ 46.261,22	\$ 46.261,22	\$ 46.261,22	\$ 46.261,22	\$ 46.261,22
Pago de monotributo	\$ 5.613	\$ 5.613,92	\$ 5.613,92	\$ 5.613,92	\$ 5.613,92	\$ 7.578,79	\$ 7.578,79	\$ 7.578,79	\$ 7.578,79	\$ 7.578,79	\$ 7.578,79	\$ 7.578,79
Sueldo	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
Profesora 2	\$ 9.920,86	\$ 9.920,86	\$ 9.920,86	\$ 9.920,86	\$ 9.920,86	\$ 9.920,86	\$ 9.920,86	\$ 9.920,86	\$ 9.920,86	\$ 9.920,86	\$ 9.920,86	\$ 9.920,86
Sueldo	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
profesora 3	\$ 3.720,32	\$ 2.160,00	\$ 2.160,00	\$ 2.160,00	\$ 2.160,00	\$ 2.160,00	\$ 2.160,00	\$ 2.160,00	\$ 2.160,00	\$ 2.160,00	\$ 2.160,00	\$ 2.160,00
Sueldo	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
Profesora 4	\$ 4.592,99	\$ 4.592,99	\$ 4.592,99	\$ 4.592,99	\$ 4.592,99	\$ 4.592,99	\$ 4.592,99	\$ 4.592,99	\$ 4.592,99	\$ 4.592,99	\$ 4.592,99	\$ 4.592,99
Sueldo de recepcionista	\$ 22.421,15	\$ 22.421,15	\$ 22.421,15	\$ 22.421,15	\$ 22.421,15	\$ 22.421,15	\$ 22.421,15	\$ 22.421,15	\$ 22.421,15	\$ 22.421,15	\$ 22.421,15	\$ 22.421,15
Sueldo P. de limpieza	\$ 9.163,02	\$ 9.896,06	\$ 9.896,06	\$ 10.291,90	\$ 10.291,90	\$ 10.703,58	\$ 11.238,76	\$ 11.238,76	\$ 11.238,76	\$ 11.238,76	\$ 11.238,76	\$ 12.025,47
Agua	\$ 2.273,05	\$ 2.273,05	\$ 2.273,05	\$ 2.273,05	\$ 2.273,05	\$ 3.006,10	\$ 3.006,10	\$ 3.006,10	\$ 3.006,10	\$ 3.006,10	\$ 3.006,10	\$ 4.697,04
Luz	\$ 4.443,63	\$ 4.443,63	\$ 4.443,63	\$ 4.443,63	\$ 4.443,63	\$ 4.443,63	\$ 5.598,97	\$ 6.382,83	\$ 6.382,83	\$ 6.382,83	\$ 6.638,14	\$ 6.638,14
Fumigación	\$ 888,22	\$ 888,22	\$ 888,22	\$ 888,22	\$ 994,81	\$ 994,81	\$ 994,81	\$ 994,81	\$ 1.114,18	\$ 1.114,18	\$ 1.114,18	\$ 1.114,18
Medicardio	\$ 1.208,61	\$ 1.281,13	\$ 1.281,13	\$ 1.281,13	\$ 1.281,13	\$ 1.281,13	\$ 1.281,13	\$ 1.281,13	\$ 1.281,13	\$ 1.281,13	\$ 1.377,22	\$ 1.377,22
Tasas municipales	\$ 1.705,54	\$ 1.705,54	\$ 1.705,54	\$ 1.705,54	\$ 1.705,54	\$ 2.302,47	\$ 2.302,47	\$ 2.302,47	\$ 2.302,47	\$ 2.302,47	\$ 2.302,47	\$ 2.302,47
IIBB	\$ 2.353,71	\$ 2.353,71	\$ 2.353,71	\$ 2.353,71	\$ 2.353,71	\$ 3.177,51	\$ 3.177,51	\$ 3.177,51	\$ 3.177,51	\$ 3.177,51	\$ 3.177,51	\$ 3.177,51
Amortizaciones	\$ 4.522,21	\$ 4.522,21	\$ 4.522,21	\$ 4.522,21	\$ 4.522,21	\$ 4.522,21	\$ 4.522,21	\$ 4.522,21	\$ 4.522,21	\$ 4.522,21	\$ 4.522,21	\$ 4.522,21
Intereses	\$ 5.261,17	\$ 4.950,83	\$ 4.621,61	\$ 4.272,36	\$ 3.901,86	\$ 3.508,82	\$ 3.091,86	\$ 2.649,54	\$ 2.180,31	\$ 1.682,53	\$ 1.154,47	\$ 1.154,47
<b>Subtotal</b>	<b>\$ 118.315,55</b>	<b>\$ 117.250,45</b>	<b>\$ 116.921,23</b>	<b>\$ 116.967,82</b>	<b>\$ 116.703,90</b>	<b>\$ 126.875,28</b>	<b>\$ 128.148,84</b>	<b>\$ 128.490,38</b>	<b>\$ 128.140,52</b>	<b>\$ 127.994,14</b>	<b>\$ 129.943,73</b>	
<b>Utilidad</b>	<b>\$ 48.313,35</b>	<b>\$ 62.269,86</b>	<b>\$ 80.551,11</b>	<b>\$ 80.504,52</b>	<b>\$ 80.768,43</b>	<b>\$ 49.862,42</b>	<b>\$ 48.588,86</b>	<b>\$ 48.247,32</b>	<b>\$ 48.597,17</b>	<b>\$ 69.557,04</b>	<b>\$ 67.607,46</b>	